



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بمتوسطة الشهيد عطاوة مختار بسيدي امحمد

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د/بتقة ليلي

من إعداد:

مداس شيخ

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/ بدوي محمد سفيان	استاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د/بتقة ليلي	أستاذة محاضرة أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د/مخلوف بومدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2019

إهداء

بعد كل تعب ومراعاة، ولكل مجهد نصيب ونصيبنا هو النجاح ونجاحنا لا يكتمل إلا بعد

مرسر البسمة، على شفاة أهالينا وأحبابنا وكل من حولنا

إلى من حوتني في بطنها، وسرعتني في حجرها، ووجهتني بأمرها إليك أمي .

إلى من في الصغر كبر في اخني ثم ناغاني، وفي حبوي وقف امامي وناداني، وفي مشيبي

مرافقتي وسرعاني إليك ابي الغالي .

إلى المنارات الشامخة ذوي النوايا الصادقة، وقلوبهم للعلم عاشقة، اليكم اسألتني .

إلى الاخوة والحلان إلى من لهم في القلب مكان إلى من لا يغيرهم عني الزمان .

إلى من ساعد وساند، إلى من مد لنا يد العون، إلى من عادانا وجافانا فقد زادنا اصرا

واقلاما .

إلى مرفقاء الدرب وساكني القلب إلى من جمعني لهم الله لنطلب العلم سويا زملائي في الجامعة،

إلى من نسيهم بقلممي انهم في القلب، فالقلب مفتوح وعطر الود منه يفوح

نحن نبادر ونحاول، واذا وقعنا نعلم فنحسن ونواصل المسير ونترك خلفنا كل اثر جميل

مداس شيخ

التشكرات

بعد شكر الله على ان وفقني في انجاز هذه المذكرة ، وبقينا مني ان من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، واعترافا بالجميل وايماننا مني بأن هناك نجوم تضيء لي الطريق في الظلام المحالك وتؤنسني في وحدتي وترافقني في حلي وترحالي بهذه الدنيا ، فأشكركم جميعا كل بسمه وجميل وسمه ، بدءا بالأستاذة المشرفة الدكتورة بثقة ليلي مرجعي الذي استند اليه ، ودليلي في طريق العلم ، فصقلت معارفه في ، وصوبت نظري حول الهدف المنشود ، فلولا توجيهاتها واشرافها وسعها الدائم والمتواصل في تقديم الافضل لما استطعت اكمال هذا العمل ، مروما بكوكة الاساتذة والادارين بقسم علم اجتماع ، ايضا شكر خاص وخالص الى الاستاذة مرزا يقي (س) اختي الكبرى ، الى جميع من تربيت معهم تحت سقف واحد إخوتي وأخواتي ، الى من جمعني بهم الله لتكطف سويا الحروف الذهبية طوال خمس سنوات ، الى كل من اتقد شخصي لينزديني قوة لعزيمتي ، ولا انسى كل موظفي وتلاميذ متوسطة الشهيد عطاوة محتار وخاصة المدير تناني محمد والمستشار كمال رحومني ، الى كل من ساعد بالقلم او الكلم ، حروفي لا توفيقكم لكن قلبي يتسع لكم ويحتويكم ، كنتم ولا نرتتم وستبقون نجوما تشع عليا بضيائها ، وانهارا امرتوي بمائها ونسائه علية اتنعم بهواتها .

محبكم في الله مداس شيخ تقبلوا مني اسمي عبارات الشكر والعرفان .

﴿اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا﴾

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	✓ الاهداء
	✓ الت شكرات
	✓ فهرس المحتويات
	✓ قائمة الجداول
	✓ قائمة الاشكال
03	✓ مقدمة
الفصل الاول : الاطار النظري للدراسة	
06	-1 اشكالية الدراسة
08	-2 اهمية الدراسة
08	-3 الاسباب والدوافع
09	-4 اهداف الدراسة
10	-5 فرضيات الدراسة
11	-6 تحديد المفاهيم
20	-7 الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التمييز في العمل	
	I- السلوك
38	1- جوانب السلوك
38	2- نماذج دراسة السلوك
	II- نماذج عن بعض السلوكيات السلبية
	اولا : التغيب عن العمل
42	1- انواع التغيب عن العمل
42	2- مؤشرات قياس التغيب عن العمل
43	3- انماط التغيب عن العمل
43	4- اسباب وعوامل التغيب
44	5- انعكاسات التغيب عن العمل
45	6- العلاقة بين التمييز والتغيب عن العمل

	ثانيا : الصراع في العمل
46	1- مراحل الصراع
47	2- العناصر الاساسية للصراع
47	3- اسباب الصراع
49	4- انعكاسات الصراع
50	5- اشكال الصراع في ظل السلوكيات السلبية
51	6- النظريات المفسرة
	ثالثا : التماطل في العمل
52	✓ صفات الموظف المتماطل
53	✓ اسباب التماطل في العمل
54	✓ اشكال التماطل في العمل
الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
56	1- مجال الدراسة
57	2- مجتمع الدراسة
59	3- خصائص مجتمع البحث
62	4- منهجية البحث
63	5- مصادر جمع البيانات
63	6- ادوات جمع المادة العلمية
الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير النتائج	
	اولا : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
69	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى
74	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
83	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
	ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث
90	1- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى
91	2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
94	3- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
97	ثالثا : النتيجة العامة

99	خاتمة
100	التوصيات
101	ملخص الدراسة
102	الصعوبات البحثية
103	قائمة المصادر والمراجع
112	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يمثل معايير قياس العدالة	35
02	يمثل نموذج السلوك الفردي	38
03	يمثل نموذج السلوك بين فردين	39
04	يمثل نموذج سلوك الجماعة	40

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	جدول يتعلق بمتغير المنصب	01
59	جدول يتعلق بمتغير الجنس	02
59	جدول يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية للعمال	03
60	جدول يتعلق بمتغير الوضع المهني	04
60	جدول يتعلق بمتغير السن	05
61	جدول يتعلق بمتغير الخبرة	06
69	يوضح علاقة تطبيق مدير المؤسسة للإجراءات القانونية الخاصة بالغياب بممارسته للمفاضلة بين العمال داخل المؤسسة	07
70	يوضح العلاقة بين تطبيق الإجراءات القانونية الخاصة بالغياب عن الموظف بتواجده ضمن تمثيل نقابي	08
71	يوضح العلاقة بين مغادرة الموظف للمؤسسة اثناء فترات الدوام الرسمي وتواجده ضمن تمثيل نقابي	09
73	يوضح علاقة التمييز غير المباشر بالتغيب عن العمل داخل المؤسسة	10
74	يوضح العلاقة بين زيارة الموظف لمكتب المدير بتلقيه لتهديدات بالحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي	11
75	يوضح العلاقة بين معاناة الموظف من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة بتلقيه لتهديدات الحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي	12
76	يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للتهديدات بالحسم و صحة قرارات المدير وصوابها	13
77	يوضح العلاقة بين معاناة الموظف من الضغوطات المهنية بمشاركته في القرارات الهامة	14
78	يوضح العلاقة بين صحة وصواب قرارات المدير بمشاركة الموظف في القرارات التي تخص المؤسسة	15
79	يوضح العلاقة بين وجود عدالة في توزيع ساعات العمل بمعاناة الموظف من ضغوط مهنية داخل المؤسسة	16
80	يوضح العلاقة بين وجود عدالة في توزيع ساعات العمال بصواب قرارات مدير المؤسسة	17
81	يوضح علاقة التمييز المباشر بالصراع في العمل داخل المؤسسة	18
83	يوضح العلاقة بين حصول الموظف على تكريمات بلجوئه الى تأجيل انجاز المهام الموكلة اليه	19
84	يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة بوجود اتصال مباشر بالمدير	20
85	يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي ولجوئه الى تأجيل المهام العبارتين	21
86	يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي بالتزامه بأوامر مديره في انجاز المهام	22
87	يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي وبتلقيه للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة	23
88	يوضح علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة	24

مقدمة

مقدمة :

شهدت الدول عبر انحاء العالم تطورا ملحوظا، فقد عملت جاهدة للنهوض بمؤسساتها، لتكون رائدة في شتى المجالات الحياتية ، بغية قيادة العالم والهيمنة عليه ، وفرض سيطرتها ومنطقها في التسيير ، فعملت على اعداد خطط واستراتيجيات ومناهج ترقى الى تحقيق اهدافها المستقبلية وقد كانت لها نظرة استشرافية ، جسدتها قوة وعزيمة موردها البشري ، وهذا الاخير يعتبر مكسبا ومغنا لا ينفذ ، ومعنا متجددا ، يتجدد بنية ورغبة وطنه وادارته في رفع التحدي ، والمضي قدما في سبيل الازدهار والتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي وغيرهم ، ولا يتأتى هذا النجاح والتطور الا بمراعاة متطلبات ونقائص وتوجهات المورد البشري ، وكذا تحقيقها ، والسعي الى تسويتها ، فأى خلل او نقص او تقصير يقابله الحياد عن الهدف الاسمى ، فالدولة تبنى بمؤسساتها، خاصة هذا النوع من المؤسسات - المؤسسات التربوية- والتي لها تأثير واضح ومباشر على باقي مؤسسات المجتمع وعلى جهود التنمية فيه، مما استدعى وضع جملة من القوانين واللوائح المنظمة لعملية التوظيف بها والترقية والاستفادة من خدمات هذه المؤسسات من طرف منتسبيها، فهاته المؤسسات تبقى صامدة بصمود كل فرد فيها ، بعزيمته واقدامه على التفوق والتميز ، لكن يتطلب هذا الصمود توفر بيئة عمل ترضيه وتعينه وتشجذ همته ، ومن اهم ما يتطلع اليه أي فرد يتواجد في المنظمة هو وجود العدل والمساواة بين الافراد ، فلا فرق بين ذا وذاك الا بما تقره القوانين وأنظمة المؤسسة، فلا تفضيل لاختلاف النوع او السن، او اللون والعرق ، او التوجه الفكري والسياسي ، ولا يمكن بأي حال من الاحوال جعل هاته المعايير سبيلا في تقييم الموظفين من قبل رئيسهم او مديرهم داخل أي منظمة ،لان هاته المعايير تعتبر ا بداية لممارسة التمييز بين الموظفين ، وبالتالي تكون الانعكاسات سلبية ووخيمة وتتجسد في مجموعة من السلوكيات غير المرغوب فيها كالتسيب والصراع والتماطل، وهذا ما سنحاول التطرق اليه في دراستنا هاته الموسومة بعنوان " التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة "

وللغوص اكثر في خبايا هذا الموضوع ، ومعرفة جوانبه المختلفة ارتأينا ان نقسم محاور دراستنا الى قسمين يحتويان على خمسة فصول .

القسم الأول: تمثل في

الإطار النظري للدراسة والذي شمل ثلاثة فصول نعرضها كآتي: الفصل الاول بعنوان الاطار العام للدراسة ، وتضمن تحديد اشكالية الدراسة مرورا بالأهداف وأهمية الدراسة وفرضياتها وصولا الى تحديد المفاهيم الاساسية في الدراسة ، ومن ثم الدراسات السابقة ، يليه الفصل الثاني الذي يتطرق لمتغير التمييز في العمل ببعديه المباشر وغير المباشر ، وما يتضمنه من انواع وعوامل مؤثرة فيه ، والمقاييس التي يعتمد عليها في اثبات وجوده، وكذا اسبابه، ليأتي الفصل الثالث الذي استقل بدراسة متغير السلوكيات السلبية بأبعادها الثلاث من تغيب وصراع وتماطل ، من مفهوم وانواع واسباب وغيرها .

القسم الثاني: تمثل في الجانب الميداني للدراسة والذي شمل فصلين هما:

- الفصل الرابع: بعنوان منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة والذي تضمن منهج وأدوات جمع المادة العلمية بعض القواعد والقياسات والعينة وكيفية اختيارها والتعريف بميدان الدراسة من خلال المجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة.

- الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل وتفسير النتائج وتضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات ، وكذا مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث والتوصيات والاقتراحات وصولا إلى الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-اشكالية الدراسة :

يعتبر موضوع التمييز في العمل من أبرز وأكثر المواضيع اثارة وجدلا في مجال الادارة ، حيث نجد ان القيادة الادارية او مسؤولية تسيير أي مؤسسة او منظمة يتطلب من القائد ان يكون ملما ومطلعا على أساسيات الادارة لتحقيق التناغم والانسجام بين من هم تحت سلطته ومسؤوليته ، فنجاح القائد هو المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة او أي مؤسسة من عدمه ، فاللامساواة بين العمال او الموظفين ، يؤدي الى مالا يُحمد عقباه ، سواء على المدير او القائد بفشله في مهمته ، او على المنظمة بضعف انتاجها وافلاسها وانهارها ، او على العامل في أدائه ومردوده وما يقدمه للمؤسسة ، فإذا امعنا النظر وغصنا في ما توصلت اليه جل إن لم نقل كل نظريات الادارة والقيادة على غرار نظرية العدالة او كما تعرف بنظرية المساواة التي تقر ان الفرد او الموظف بمجرد احساسه بالعدل وعدم التفرقة بينه وبين زملائه في نفس المنظمة او اقرانه في منظمات مماثلة ، انه يقدم اداء ومردودا جيدين ، ويعتمد في ذلك على مقارنة جهوده وما يحصل عليه تماشيا مع جهود غيره وما يتحصلون عليه ، وقد ذهبت النظرية الصراعية الى ان منشأ الصراع هو الاختلاف بين من يملكون السلطة من جهة ومن يتم اقصاؤهم عنها من جهة اخرى ، ويرجع سبب الصراع الى التعارض بين مصالح الافراد والجماعات على السواء من وجهة رالف دارندروف اما ماركس يعتقد ان اختلاف المصالح وقف على الطبقات ،فهذا التعارض يجعل من الموظف ذا سلوك عدواني بإثارة الفوضى ، وشن الاضرابات ، وتخريب الممتلكات وذلك ظنا منه انه يلحق الضرر بالمسؤول وبمنافسيه ويزيحهم عن اهدافه ، فكل هذه الرؤى نجد انها تشترط على أي مدير او قائد اراد النجاح و التوفيق في مهمته ان يعمل على توفير جو عمل مريح ومناسب لمروسيه ، وهذا الشرط لا يتأتى الا من خلال إعطاء لكل ذي حق حقه ، دون محاباة او تفضيل ، بدون إقصاء وبعيدا عن أي خلفيات ، وان يعمل في تفاعله مع جماعته بالموضوعية والعدل ، ويكون قادرا على التحكم في انفعالاته ومتفهما لشخصية مروسيه و اتجاهاتهم و ميولاتهم و افكارهم ، ولا بد له من تثمين جهودهم المبذولة ومكافئتهم على ما يقدمونه للمؤسسة ، ودعمهم والوقوف معهم ، دون تقديم او تأخير طرف عن اخر ، لأن هذه التفرقة والتفضيل اللاموضوعي يؤدي الى نشر بعض السلوكيات غير المرغوب فيها ، التي نعبر عليها بالسلوكيات السلبية .

وتعد ظاهرة السلوكيات السلبية المنتشرة في المؤسسات من ابرز المعوقات التي تحول دون تطورها ، فإن لم تعمل ادارة هذه المؤسسات على احتوائها ومواجهتها ، بوضع خطط واستراتيجيات لإدارتها فإنها تؤول في الاخير لوضع كارثي ، من حيث الانتاج الذي يعتبر الغاية الاسمى لأي مؤسسة ، على اختلاف طبيعتها ، وكذا التأثير على المناخ التنظيمي للمؤسسة ،ليصبح هناك نوع من التسبب واللامبالاة والتماطل في انجاز المهام ،وكثرة الغياب في اوساط الموظفين ، وقتل روح الابداع لديهم، ودفن الطاقات البشرية ، وظهور حالة من اللاستقرار واحتدام الصراع ، وضعف البنية التحتية للمؤسسة، وبروز معالم فشلها

فعلى ضوء ما تم التطرق اليه نجد انفسنا امام التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي :

- ما علاقة التمييز في العمل بالسلوكيات السلبية داخل المؤسسة ؟

وتندرج على نحوه التساؤلات الفرعية الاتية :

- 1- ما علاقة التمييز غير المباشر بالتغيب عن العمل داخل المؤسسة ؟
- 2- ما علاقة التمييز المباشر بالصراع في العمل داخل المؤسسة ؟
- 3- ما علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة ؟

2- أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية ، وما يمكن أن تقدمه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما تحققه من نفع للعلم والباحث والقراء من الناحية العلمية ، وما يمكن أن تقدمه للمجتمع من الناحية العملية التطبيقية ، وفيما يخص دراستنا فتكمن أهمية الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي ، في لفت إنتباه الباحثين والمسؤولين لدراسته وتحليل أبعاده ، بالإضافة الى دراسة أسلوب التمييز في العمل ، ويمكن القول أن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية و الإجتماعية تستمد أهميتها من إرتكازها على الشريحة أو العينة التي تجرى عليها الدراسة ، لذا ركزت دراستنا على شريحة هامة من شرائح المجتمع ، تتمثل في فئة الموظفين ، الذين تعرضوا أو يتعرضون لمختلف أشكال التمييز أثناء وبعد تأدية مهامهم ، وقد تكون قبل البدء فيها ، كما تبرز أهمية الموضوع في تطرقه الى الطرق والأساليب التنظيمية التي تساعد المؤسسات في الحفاظ على إستقرار موردها البشري وتنمية شعوره بالعدل وعدم التحيز إلى طرف دون الآخر ، وأيضاً تجنباً لسلوكيات غير مرغوبة .

3- الأسباب والدوافع :

ان لكل دراسة علمية خلفية تكون سببا ودافعا تجعل الباحث شغوفاً في دراسة موضوع ما او ظاهرة معينة ، فهناك أسباب ذاتية أي تخص الباحث بعينه ، وهناك دوافع أخرى تفرض نفسها لإنتشارها وتوسعها والحاجة الماسة لها في المجتمع ، أما عن الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة تكمن فيما يلي:

جدة الموضوع وحدائته فهو من المواضيع التي تقل الدراسات فيها ، رغم تواجدها في مجال العمل وخاصة في الأونة الأخيرة ، وكذا اشباعاً لرغبتنا الخاصة في توسيع معارفنا وتطوير أفكارنا وخاصة في مكان الدراسة وبناء دراستنا على اسس علمية منطقية هادفة ، وايضا الرغبة في إكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في هذا المجال ، ونظراً لإنتشار بعض السلوكيات السلبية اللامسؤولة فالموضوع يطرح نفسه ، حيث نتساءل على أساليب المعاملة السائدة في هاته المؤسسات ، بين المدراء والموظفين ، وإلى أي مدى يمكن تقبل العمال

للتمييز بينهم ، إضافة إلى معرفة تأثيرات التمييز في العمل على تسيير وتنظيم المؤسسات وحرصا منا على الظفر بنتائج إيجابية من شأنها أن تقلل إن لم نقل تنهي السلوكيات السلبية للعمال، وبالتالي تحقيق أعلى درجات الأداء ، والوصول إلى التناغم والتناسق والتفاهم بين أعضاء وأفراد المؤسسة ككل ، لبلوغ الهدف الأسمى والأهم المتمثل في العدل وعدم التفرقة بين العمال ، ومن بين الدوافع أيضا الحاجة الملحة للبحث و الإستقصاء في موضوع التمييز في العمل والسلوكيات السلبية ، وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع ، وقابلية الظاهرة للدراسة ، والعمل على إثراء المكتبة العلمية والتراث النظري .

4- اهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبو اليه ، وتسعى من اجل تحقيقه ، وتدفع بالباحث الى الغوص في خبايا الموضوع ، لبلوغ الاهداف المسطرة والمرجوة ، وعليه جاءت أهداف دراستنا على النحو التالي :

- محاولة التعرف عن علاقة التمييز في العمل بالسلوكيات السلبية داخل المنظمة .
- هدف وصفي يصف واقع المؤسسات الجزائرية عامة، ومؤسسة قيد الدراسة خاصة ، في انتهاج الاسلوب غير العادل في التعامل مع العمال .
- محاولة الوقوف على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة بين المدير والعمال .
- محاولة التعرف على مدى تطبيق العدالة بين العمال .
- محاولة الكشف عن أهم السلوكيات التي تصدر من العمال وتقويمها .
- معرفة ما إذا كان التمييز في العمل مبني على أسس ومعايير أم انه سوء تسيير فقط.
- محاولة الوقوف على واقع استخدام السلطة من قبل المدراء على العمال .
- إبراز أهمية العدالة وعدم التحيز وتأثيراتها على سلوك العمال .
- محاولة التعرف على الآثار المترتبة على التمييز في العمل على سلوكيات الأفراد .
- محاولة الكشف عن علاقة التمييز غير المباشر بالصراع داخل المنظمة .
- معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين التمييز المباشر بالتماطل في انجاز المهام .
- محاولة التعرف عن الاجراءات القانونية المتخذة في حالات غياب الموظفين وحقيقة تطبيقها

من خلال مجمل الاهداف المسطرة في دراستنا ومحاولة للتعرف عن التمييز غير المباشر وعلاقته بالتغيب عن العمل ، والتمييز المباشر وعلاقته بالصراع في العمل ، اضافة الى علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل ، فهذه النقاط وغيرها تؤثر على الاداء الحالي والمستقبلي للعامل داخل المؤسسة .

5- فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة :

توجد علاقة بين التمييز في العمل و السلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة

- الفرضيات الجزئية (الفرعية)

- هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتغيب عن العمل داخل المؤسسة
- هناك علاقة بين التمييز المباشر والصراع في العمل داخل المؤسسة
- هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتماطل في العمل داخل المؤسسة .

6- تحديد المفاهيم :

اولا - التمييز في العمل :

أ- التمييز لغة : تمييز (اسم) : مصدر مَيَّرَ

مَيَّرَ (اسم) ، مصدر مَازَ ، المَيَّرُ بين الناس : التفضيل ، التفرقة بينهم ، محاباة او معاملة خاصة .

مصدر مَيَّرَ ، يَمَيِّرُ ، تَمَيَّرَ ، مَيَّرَ بين الشيئين أي فرّق بينهما

مَيَّرَ (فعل) مَيَّرَ ، يَمَيِّرُ ، تَمَيَّرَ ، فهو مُمَيَّرٌ ، والمفعول مُمَيَّرٌ

التمييز بين الحق والباطل : الفصلُ ، العزلُ ، التفريق

مَيَّرَ الشيء : فرزه عن غيره ، عزله ، فضّله عن غيره

التمييز : قوة نفسية تستنبط بها المعاني اسنُ يعرف بها الانسان مضاره ومنافعه¹

ب - التمييز في العمل اصطلاحا :

هناك جملة من التعريفات التي تناولت التمييز في العمل من خلال ابعاد مختلفة فمنهم من يعرف التمييز على انه :

- التمييز العنصري : نظام تنتهجه بعض الانظمة العنصرية للتفرقة بين الناس في حقوقهم وواجباتهم لإختلاف اجناسهم ، بالرغم من ان لكل انسان حق التمتع بكافة الحقوق والحريات دون أي تمييز ، كالتمييز على اساس اللون او الجنس او الدين والرأي السياسي²

- يُعرف ماكتاير التمييز على انه هو تلك النزعة لإعطاء كل شخص بما في ذلك الشخص ذاته مالا يستحق ، ومعاملة الناس بطريقة متعارضة مع ما يستحقون³

- التمييز في الاستخدام والمهنة يعني معاملة الناس بطريقة مختلفة ، وبشكل اكثر محاباة ، بسبب خصائص معينة ، من قبيل نوع جنسهم او لون بشرتهم او

¹ ابن منظور : لسان العرب ، ط3، دار الصادر ، بيروت ، 1993 ، مجلد15 ، باب التاء

² يوسف امحمد البقاعي : قاموس الطلاب : عربي - عربي ، مراجعة وتدقيق شهاب الدين ابو عمرو ، دار

المعرفة ، الدار البيضاء ، المغرب ، ص 156 باب التاء

³ رولز جون ، ترجمة اسماعيل حيدر حاج : العدالة كإنصاف إعادة الصياغة ، ط1 ، المنظمة العربية للترجمة

، بيروت ، 2009 ، ص 407 ،

دينهم ومعتقداتهم السياسية او اصولهم الإجتماعية ، بغض النظر عن جدارتهم او متطلبات الوظيفة ، وثوابهم عكس ما يستحقون .

- ويعرف التمييز على انه أي تمييز او استبعاد او تفضيل (متخذ على اساس العرق او اللون او الجنس او الدين او الراي السياسي او الاصل الوطني الو المنشأ الإجتماعي) ، يكون من تأثيره إلغاء المساواة في الفرص والمعاملة في الاستخدام او المهنة والإضرار بها .

- يقوم التمييز على فرض اساسي مفاده ان الأفراد العاملين يميلون الى التمييز من خلال مقارنة مدخلاتهم الى المخرجات التي يستلمونها وايضا مقارنة نسبة المدخلات الى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم سواء في نفس المؤسسة ام مع المؤسسات الاخرى التي لها نفس الطابع .

- يعرف التمييز من منظور اجتماعي على انه مجموعة الافكار التي تعبر عن الصورة السلبية لمجتمع لا يتحقق فيه التضامن الاجتماعي ولاوجود لتكافؤ الفرص بين المواطنين بحيث ليس هناك ديمقراطية سياسية واقتصادية واجتماعية للإنسان من ناحية الصحة والترية وتنمية المواهب وحرية التعبير والعيش اللائق والتأمينات من الاخطار والمرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة .¹

¹مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014، ص 31 .

ثانيا - السلوك :**أ- السلوك لغة**

تعريف ومعنى السلوك في معجم المعاني الجامع معجم عربي - عربي :

لغة :سلك /سلك بـ /سلك من سلك، سلكاً، وسلوكا ، فهو سالك والمفعول مسلوك ، سلك الشخص مسلکا أي تصرف ، سلك طريقا أي سار فيه ،سلك كل السبل أي لا يترك بابا الا ويطرقة / سلك المكان / سلك بالمكان / سلك في المكان أي دخله ومكث فيه

السلوك (المعجم الوسيط) : سيرة الانسان ومذهبه واتجاهه

يقال فلان حسن السلوك او سيء السلوك (1)

ب- **السلوك اصطلاحا** : بالضم ، مصدر سلك ، أي سيرة الانسان وتصرفاته .

حسن السلوك : جعل التصرفات من اقوال وافعال وفق شريعة الاسلام فقهيا .

والسلوك في علم النفس هو الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي ازاء اي موقف يواجهه

دراسة السلوك في اقتصادات السوق تركز على العوامل النفسية الملاحظة التي تؤثر على صنع القرار في حالات عدم التيقن الاقتصادي

لمصطلح السلوك عدة تعريفات ومفاهيم منها :

ان السلوك هو حالة التفاعل الحاصل بين الكائن الحي وبيئته وعالمه الخارجي ، وفي اغلب الاحيان يظهر السلوك على هيئة استجابات سلوكية مكتسبة ومتعلمة ، من خلال تعلم الفرد بالتدريب والملاحظة والتعرض للخبرات المختلفة

هو جميع اشكال الاستجابة الكلية التي تظهر عند الكائن الحي تجاه اي موقف يواجهه(2)

(1) يوسف امحمد البقاعي: مرجع سابق، ص 522باب، السين

(2) غني دحام تناي الزبيدي : ادارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد ، العراق ،

ت- السلوكيات السلبية في العمل :

درس باحثون كثيرون السلوكيات السلبية بشكل منفرد عن بعضها ، وفي هذه الدراسة سنأخذ السلوكيات المنحرفة والضارة وبحسب شدتها واتجاهها ضمن سلوكيات العمل السلبية ، في دراسة لأكثر السلوكيات السلبية انتشارا بالمنظمات في وقتنا الحاضر ، ومعرفة اهم الاسباب المؤدية لها ، وهذا ما سنحاول التعرّيج عنه في دراستنا .

ث- مفهوم سلوكيات العمل السلبية :

ان سلوكيات العمل السلبية تمثل فئة من السلوكيات التقديرية ، فالأفراد يتخذون خيارات واعية حول ما اذا سيشاركون في مثل هذه السلوكيات ،كممارسة المزاح واللعب اثناء العمل والتماطل في انجاز الاعمال وعدم احترام مواقيت العمل واثارة الفوضى والبلبلة داخل المؤسسة ، وعلى هذا النحو فهم اكثر عرضة ليكونوا متأثرين بالسمات الشخصية للأفراد بدلا من عوامل القدرة .

ان سلوكيات العمل السلبية تمثل سلوكا معاديا يهدف الى اىذاء المنظمة وموظفيها ، وهناك مجموعة من ظروف العمل والظروف التنظيمية (القيود المفروضة على الاداء ، الضغط الوظيفي ، والظلم)، والتي تزيد من ردود الفعل العاطفية والمشاعر السلبية ، والتي قد تؤدي الى احتمال زيادة سلوكيات العمل السلبية ، وترتبط هذه الاخيرة مع الخصائص الشخصية كسمات الغضب والقلق الجنوح وفقد السيطرة⁽¹⁾

وهي سلوكيات متعمدة من الموظفين الذين لديهم القدرة على اىذاء المنظمة وعضائها ، عن طريق العمل ببطء والقيام بأعمال بشكل غير صحيح ، او اهمال متابعة الاجراءات ، وكذا الوصول في وقت متأخر وترك العمل في وقت مبكر

(1) علي عبد الحسن عباس الفتلاوي : اشراف علاء فرحان ، السلوكيات السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية ، دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء جامعة كربلاء ، 2014، ص 182.

ان سلوك العمل السلبي والمعروف ايضا باسم الانحراف في مكان العمل وتم تعريفها بأنها أي سلوك ينتهك القواعد التنظيمية بطريقة ما لإلحاق الضرر بالمنظمة او الاعضاء او كليهما ، وبعض هذه السلوكيات تشمل التأخر عن العمل والتغيب⁽¹⁾

ثالثا - الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية داخل البناءات التنظيمية ، حيث يتلازم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة ، فهو ناتج عن جوهر القوة ومصدرا لها ، ويؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها او نقصانها ، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية ، مع امكانية ربطهما بمتغيرات البيئة الخارجية⁽²⁾

وسوف نحاول التعرف على الصراع ودوره في التنظيمات وطبيعته واسبابه ، على اختلاف نظرة العلماء لوظيفة الصراع .

أ- تعريف الصراع :

يشير مفهوم الصراع بوجه عام الى تلك العملية التي عن طريقها يحاول الافراد والجماعات تحييد او إلحاق الضرر بالمنافس او التخلص منه ، أي ان الصراع يشير الى العملية التي عن طريقها يحاول بعض الافراد او الجماعات التفوق او الفوز على غيرهم من الافراد او الجماعات المعارضة وابعادهم عن المنافسة بأي طريقة ممكنة .

وللصراع العديد من المعاني ولكنه يعني في مجال السلوك التنظيمي : الظروف التي تعمل فيها الافراد او الجماعات في احدى المنظمات ضد بعضها البعض بدلا من العمل مع بعضها البعض

⁽¹⁾ علي عبد الحسن الفتلاوي: مرجع سابق، ص 92

⁽²⁾ قباري محمد اسماعيل :علم الاجتماع الاداري ، منشأ المعارف ،الاسكندرية ، مصر، 2006، ص231

ويمكن تعريف الصراع بطريقة اخرى : بأنه مجموعة الاجراءات التي يتخذها احد الاطراف او بصدد اتخاذها ، وينظر اليها الطرف الاخر على انها تلحق الضرر بمصالحه الاساسية . (1)

وهناك تعريف اخر للصراع يرى بأن الصراع هو عملية تبدأ حينما يدرك احد الاطراف ان الطرف الاخر يؤثر او سوف يؤثر سلبا على شيء يهتم به ، ولسوء الحظ فإن تعريف الصراع بهذا الاسلوب يجعله شيئا شائعا في المنظمات المعاصرة ، كما انه من غير الممكن ان نتغافل عن تكاليفه ، ويذكر المديرون المتمرسون انهم ينفقون 20% من وقت عملهم في التعامل مع الصراعات ومعالجة اثاره ،بالإضافة الى ذلك فإن الاثار الباقية بعد انتهاء الصراع ، والعلاقات المدمرة التي نتجت عنه تستمر في التأثير على المورد البشري شهورا وربما سنوات طويلة .

رابعا- التأخر والتغيب عن العمل:

ان ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات اصبحت موضوعا يشغل بال المفكرين والمتخصصين ، ليس فقط في مجال علم اجتماع التنظيم بل تعدت المجالات عديدة كعلم النفس التنظيمي وادارة الاعمال وادارة الافراد والجماعات وغيرها وقد تفتت هذه الظاهرة في جل مؤسساتنا نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وغيرها ،وتوجد عدة تعريفات للتغيب نذكر منها :

تذهب "سارجنت فلورانس" الى ان المقصود من التغيب هو " الوقت الضائع في التنظيمات بسبب تغيب العاملين ، ويمكن اجتناب هذا النوع من التغيب ، الا ان هناك نوع لا يمكن اجتنابه وهو لا يدخل ضمن مفهوم التغيب ويتمثل في الوقت الضائع بسبب اضراب العمال او بسبب اغلاق المؤسسات او بسبب التأخر لمدة ساعة واحدة او ساعتين

وهناك من يعرف التغيب بأنه "تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم فيها"(2)

(1) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع الصناعي ، ط1 ، دار غريب ، مصر ، 1996 ، ص 101.

(2) طلعت ابراهيم لطفي : مرجع سابق، ص 73

ويعرف مكتب احصاءات العمل بالو م ا التغيب على انه "عدم حضور العامل الى عمله ايام العمل المقررة وذلك بسبب المرض او الاصابة التي تعوق العامل عن العمل ، بالإضافة الى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الاسباب (1)

من خلال مجمل التعريفات نلاحظ ان التغيب عموما هو تقصير العمال في الوصول الى العمل في الوقت المقرر ، والبقاء في مكان العمل لمدة زمنية محددة ، فمثلا الوصول الى المؤسسة متأخرا بساعة واحدة حسب التعريف الاول هو تغيب ، في حين يعتبر التغيب في التعريفات الاخرى هو الخروج من العمل قبل الوقت .

ومن هنا نقول ان التغيب هو تقصير من جانب العمال للحضور في الوقت الذي من المفروض ان يكون العمال في مكان عملهم ، ويمارسون مهامهم في الوقت المحدد لكل مهمة .

وحتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب ان نفرق بين مفهوم الغياب ومفهوم التغيب ، فالتغيب يحمي صفة الارادة الفردية في الانقطاع عن العمل والتأخر عنه او الانصراف قبل الوقت ، في حين نجد ان الغياب مصطلح يحوي الغياب بسبب خارج عن ارادة الفرد كتعطل وسيلة النقل مثلا ، او وقوع حادث للعامل وهو في طريقه الى العمل .

(1) المرجع نفسه ، ص 74.

خامسا - التماطل في العمل :

أ- التماطل لغة

م ط ل فعل مصدره مماطلة ، ماطل ، يماطل

ماطله بحقه : سوفه وجعله ينتظر ، ماطله في اداء ما عليه من ديون

ماطل في العمل : تباطأ

المعجم الرائد :ماطل - مماطلة ومطالا

ماطله بحقه : سوفه بوعده الوفاء مرة بعد اخرى

ماطل الدين : سوفه ، اخره

معجم المصطلحات الفقهية :

ماطل - يماطل مطالا و مماطلة وهو التأخير والتأجيل من دون عذر

اما اذا رجعنا الى التماطل في القواميس العربية فغننا نجد ان التماطل : التسويف والتأخير،

والتسويف من قولهم سوف افعل كذا ... ويقولون فلان يقتات سوف : أي يعيش بالأمانى ،

فالتسويف نفسه التماطل او المطل والتأخير⁽¹⁾

(¹) ابن منظور : مرجع سابق، باب الميم

ب- التماطل اصطلاحا

من التحديات المشهورة منذ القدم، فالمماطلة علة ذات مخاطر جمة وعادة مذمومة ويقصد بها اعتياد الارجاء والامتناع عن انجاز اعمال مطلوبة وتقويت الفرص السانحة مما يسبب الضغوط النفسية عندما تتراكم الاعمال ، ويضيق وقت تخليصها، والاخلال بالنظام .

وهو فعل مذموم وسلبى، وكثيرا ما يستعمل في للوعد الذي لا انجاز له .

فالتماطل كلمة تصف واحدا من اكثر الامراض المنشرة التي عرفتها المنظمات ،وهي واحدة من اكثر العادات مكررا وتمردا

اذا قمنا بتعريف المماطلة نجدها ان يقوم الموظف بمهمة ذات اولوية منخفضة بدلا من ان تنجز مهمة ذات اولوية عالية

او هي الميل لتأجيل اداء المهام والمشروعات وكل شيء لوقت لاحق وذلك باختلاق الاعذار ، ونظرا لأنه يتم تأجيل كل شيء فإنه لا يتم اداء أي شيء ، وان تم اداؤه فإنه يكون مبتورا وناقصا وغير مكتمل (1)

(1) مقالة في مواجهة التسويف والمماطلة في العمل ، مقالة من مجلة المجتمع ، العدد 1389.

7- الدراسات السابقة :

اولا - الدراسة الاولى: دراسة قروي رفيق بعنوان علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، سنة 2009-2010 ، طرحت هذه الدراسة جملة من الافكار تمثلت في مجموعة من الفرضيات ، والتي تعكس صراعات العمل والحقائق المرتبطة بها وبطبيعة المناخ التنظيمي في ظل خصوصية المؤسسة الاقتصادية ، في حين كانت انبثقت فرضيات فرعية وهي كالتالي :

- يرتبط الصراع بطبيعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخصوصية
- تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخصوصية
- تتزايد التوترات العمالية بتزايد الانسداد للقنوات الاتصالية في ظل الخصوصية
- تتعدد البدائل الصراعية كلما تعددت المطالب العمالية في ظل الخصوصية
- يتعدد حسم بعض الصراعات العمالية حسب مستوى فعالية التمثيل النقابي في ظل الخصوصية .

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي ، كما استعان الباحث بالأدوات التالية :الملاحظة المباشرة ،والمقابلة الحرة ،اضافة الى استمارة الاستبيان ،وكذا الوثائق والسجلات ،كما اجريت الدراسة على جميع افراد المجتمع البحثي ،او ما يعرف بالحصص الشامل ،وقد بلغ افراد مجتمع البحث 147عاملا دائما ،وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- العلاقة بين الادارة والعمال تكشف عن مؤشرات للصراع والتوتر اكثر مما تعبر عن التكامل والتعاون بينهما ، وان هذا الصراع راجع الى عوامل داخلية واخرى خارجية⁽¹⁾
- هناك ظروف اقتصادية وسياسية من شأنها ان تؤدي بالعمال الى الاضراب الجماعي و إثارة الاحتجاجات وان انتقال المؤسسة من مرحلة الادارة المركزية في

(1) قروي رفيق : علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية ، اطروحة دكتوراه ، قسم علم اجتماع ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، 2010 .

القطاع العمومي الى مرحلة الخوصصة كان ضد رغبة العمال الذين عارضوا بشدة هذا الامر .

- الصراعات لا يكون منشأها البناء التنظيمي فقط ، بل تتعدى الى تأثير البيئة الخارجية والمجتمع بحكم الامتداد وتبادل التأثير والتفاعل .
- لتحقيق درجة عالية من المرونة لعمليات الاتصال لابد من تجنب التعقيد في التسلسل الهرمي للسلطة .
- من اسباب الصراع وازدياد حدته هو تواطؤ مسؤولي المؤسسة .

لقد كانت هذه الدراسة تعالج موضوعا حساسا ومهما في مجال تسيير وادارة المؤسسات ، حيث ركزت على العلاقات السائدة بين العمال بوصفها وصفا دقيقا ممنهجا ، من خلال التأكيد على دور طبيعة المناخ التنظيمي في تواجد الأشكال المختلفة للصراع ، فهذه الدراسة ودراستنا الحالية كلانا يحاول ان يعطي نظرة عن ما تعانيه المؤسسات ، من الاضطراب والديناميكية في مجال ادارتها، وكلا منا يعمل على تحليل السلوكيات التنظيمية التي تنتج من المناخ السائد في المؤسسة الجزائرية عامة ، واعتمدنا من الناحية المنهجية على المسح الشامل وذلك لحجم مجتمع البحث وطبيعته ، وكذا اعتمد كلا منا على نفس ادوات جمع المعلومات من استمارة استبيان الى اداتي المقابلة والملاحظة ، في حين ان هناك مواطن اختلاف بيننا تتمحور في كون دراسة الباحث قروي رفيق تهتم بدراسة الصراع في ظل خوصصة المؤسسة يقابله في دراستنا الصراع في المؤسسة عامة ، اضافة الى ذلك تطرق الباحث الى الصراع كمتغير لدراسته ، لكن الصراع كان بعدا للسلوكيات السلبية في دراستنا، اما منهجيا فقد اتبع الباحث في دراسته على منهجين ، بينما اكتفينا بمنهج واحد في دراستنا وهو المنهج الوصفي ، وهناك اختلاف بارز في طبيعة المؤسسة البحثية حيث كانت المؤسسة اقتصادية في دراسة الباحث وتربوية في دراستنا .

ولكل تراث نظري اهمية بالغة في مساعدة الباحث او القارئ بصفة عامة ، فقد يجد بين حروفه ما يريد ان يصل اليه ، وليس لزاما ان يجد المعلومة بعبارات مكتوبة وواضحة ليقتبس منها حرفيا ، بل لابد من التعمق والتمعن في الافكار التي تطرحها

والنتائج التي توصلت اليها الدراسات ، ان دراسة الباحث قروي رفيق ، قدمت معلومات وافكار متنوعة اسهمت في اثراء دراستنا من حيث الاستفادة من المنهج والادوات المناسبة لجمع البيانات وكيفية تحليلها على ضوء المعطيات والبيانات المتوفرة ، ايضا حاولنا في دراستنا القيام بإسقاطات على الواقع المؤسسي في ظل النتائج المتوصل اليها من قبل دراسة الباحث قروي رفيق ، وقد كانت هذه الدراسة نقطة بداية لدراستنا لما تطرقت اليه من افكار ، وفي بعض الاحيان كانت تساؤلاتها محل اهتمامتنا ، اضافة الى الجوانب التي اغفلتها الدراسة حاولنا الالمام بها والتطرق اليها للوصول الى نتائج موضوعية واكثر دقة ، ليس انقاصا من قيمة الدراسة وانما ايمانا منا كباحثين سوسيولوجيين ان من خصائص العلم التراكمية ، ولا بد من اثراء المكتبات العلمية بمعلوماتنا البسيطة التي قد تكون يوما حقل لبحوث ودراسات مستقبلية .

ثانيا - الدراسة الثانية : دراسة حمزة بن معتوق الموسومة بعنوان القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية مسيلة ، السنة الجامعية 2015/2014 ، وقد هدفت هذه الدراسة الى مجموعة من الفرضيات متضمنة فرضية رئيسية مؤداها ان القيادة الادارية تساهم بفعالية في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه .

وتدرج من خلالها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي :

- يعتبر اسلوب التعاون من اكثر الاساليب استخداما لحل مشاكل الصراع .
- يستخدم القائد اهم الخطوات والقانونية التي من شأنها ان تساهم في احتواء الصراع التنظيمي .
- يُعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الانسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان اسلوب التسوية والحل الوسط هو اكثر الاساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي ، وان الاساليب الاخرى (اسلوب التنافس ، التعاون ، التجنب) تستخدم احيانا فقط .
- ان القائد الاداري يستخدم اهم الخطوات القانونية والادارية التي من شأنها ان تساهم في احتواء الصراع التنظيمي وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :
- ان يتحمل القائد مسؤولية حل الصراع .
- يقوم بتحديد المشكلة والاستماع الى اطرافها .
- يقوم بتطبيق الحل الملائم الذي يرضي جميع الاطراف .
- النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي الانسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي

- وقد توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها ان القيادة الادارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه . (1)

أ- مواطن التشابه :

احتوت كلا من الدراسة الحالية ودراستنا عدة خصائص حيث ان كلانا تطرق الى ظاهرة واسعة الانتشار في جل المؤسسات سواء الجزائرية منها او الاجنبية ، لما لهذه الظاهرة من اهمية في قوة او ضعف اي مؤسسة ، ونقصد هنا ظاهرة الصراع التنظيمي ، وما يحدثه من ديناميكية في المؤسسات ، وقد كانت لنا نظرة مشتركة لوصف الظاهرة لتميزها بالامبريقية وتحتاج الى دراسات معمقة لمعرفة اسباب ودوافع انتشارها ، للاستفادة منها في معرفة اين يكمن الخلل لاحتواء الصراع التنظيمي، وتطرقت كلتا الدراستين الى الاسلوب الذي يسلكه القادة في ادارة المؤسسة ، والممارسات التي قد تفرض على الموظفين ، لما لها من تبعات على مردود المؤسسة واستقرارها .

اما من الناحية المنهجية فقد اشتركنا في استخدامنا للمنهج الوصفي وكذا الاعتماد على ادوات بحثية هي استمارة الاستبيان والملاحظة والمقابلة ، واعتمدنا على الحصر الشامل للمجتمع البحثي .

ب- يقابل هذا التشابه مجموعة من الاختلافات نوجزها فيمايلي :

الصراع التنظيمي في الدراسة الحالية يختلف عن الصراع التنظيمي في دراستنا حيث يركز الباحث حمزة معتوق على الصراع بشكل اكبر ، ويتجلى ذلك من خلال اعتماد الباحث الصراع كمتغير في دراسته في حين ان في دراستنا نتطرق للصراع كبعد من ابعاد السلوكيات السلبية ، وركزت دراستنا على ممارسة ينتهجها القادة ، وهي التمييز في العمل ، وهذا ما لم نتطرق اليه دراسة الباحث حمزة معتوق .

وهناك ايضا الاختلاف المنهجي نسبيا حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ، في حين لم يكتفي الباحث به واستعان بالمنهج التحليلي ، وكذا الاختلاف في حجم العينة و طبيعة

(1) حمزة بن معتوق :القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015.

المؤسسة كانت المؤسسة التربوية مجال دراستنا و الإدارة المحلية مجال دراسة الباحث حمزة معتوق .

ج- جوانب الاستفادة :

تحتوي كل دراسة على كم هائل من المعلومات والبيانات، وهذا ما لمسناه في دراسة الباحث حمزة معتوق، التي احتوت زحما من المعلومات ساعدتنا في بناء اشكاليتنا وصياغتها ، واستقينا منها بعض التوضيحات الخاصة بالجانب النظري ، وكذا تحليل وتفسير الجداول ، والاستفادة كذلك من المنهجية المتبعة من قبل الباحث ، للوصول لنتائج اكثر دقة ومصداقية .

الفصل الثاني

التميز في العمل

أولاً - أنواع التمييز في العمل :

تطورت ظاهرة التمييز عبر العصور ، فتعددت انواعها ، واتسعت مجالاتها لتشغل كافة الحقوق والحريات الاساسية للإنسان ، وعموما يتخذ التمييز صوراً عدة منها

أ- التمييز المباشر في العمل :

عند استثناء او خرق اللوائح والقوانين والسياسات بشكل صريح ، بالإساءة للعمال ومواقفهم على اساس اعتبارات سبق ذكرها ، او تثبيط واستثناء الافراد بشكل سافر بمجرد عملهم في هيئات او منظمات في نظام سابق ، او تجاوز العامل لسن معينة .

وهو معاملة شخص او مجموعة من الاشخاص على انهم اقل حظاً او بصورة تُلحق بهم الاذى استناداً الى صفة او سمة محظورة لديهم من قبيل عرقهم او نوعهم الاجتماعي او غيرهم

ويقصد به ايضا المعاملة التمييزية لشخص معين لسبب من الاسباب المحظورة قانوناً ، كالجنس او الاصل بشكل يجعل الفرد في مركز قانوني ادنى من المركز الممنوح لشخص اخر يعمل او عمل سابقاً او سيعمل لاحقاً في العمل ذاته ، وهو في ظروف هذا الشخص نفسها⁽¹⁾

ب- التمييز غير المباشر في العمل :

يحدث عندما يكون للقواعد والممارسات التي قد تبدو محايدة اثار سلبية على عدد غير متناسبي لأفراد جماعة معينة بغض النظر عما اذا كانوا يستوفون متطلبات الوظيفة ام لا ، ومفهومه مفيد على وجه الخصوص لرسم السياسات ، اذ انه يبين ان تطبيق نفس الظروف او المعاملة او الاشتراط على الجميع يمكن ان يفضي في الحقيقة الى نتائج غير متساوية بدرجة كبيرة ، لاختلاف حياة الناس وخصائصهم الشخصية ، وعلى سبيل المثال اتقان اللغة

(1) ثوابتي ايمان ريما سرور : القواعد الدولية للعمل المكرسة لمبدأ المساواة وعدم التمييز في التوظيف والاستخدام ، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم القانونية ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بانتة ، 2015 ، ص 71 .

يقفل فرص الحصول على مزايا في العمل ، وكذا التمييز غير المباشر يكمن في الممارسات الخاصة بالوقت وتجاهل مسؤوليات الموظفين الخارجة عن العمل (التغيير في توقيت العمال مما يحتم عليهم الالتزام بالعمل في اوقات متأخرة مما يؤدي الى اقصاء مثلا طبقة المتزوجين او النساء) (1) انظر الملحق 03

ثانيا - المصادر التي يعتمد عليها في قياس مستوى التمييز :

أ- **المصدر الشرعي :** اي النصوص الدينية والشرائع السماوية التي ارست دعائمها من قبل الانبياء والرسل ، ويعد من اهم مصادر العدالة ، ونحقق به العدل المطلق الذي لا يرقى اليه شك او ريب ، وله نفس المضمون عند الاديان والشرائع السماوية كافة ، وهدفا من اهدافها وقاعدة من قواعدها ، وقد حث الله سبحانه وتعالى على تحقيقه بين الناس ، ودعا الى رفع الظلم وذلك من خلال النصوص القرآنية ، فنجد ان كلمة عدل ذكرت في القرآن الكريم في احدى عشر سورة ، وعشرون اية ، ومكررة بلفظها الاشتقاقي في تسع وعشرين مرة ، فالله تعالى امرنا بالعدل في الآيات التي تؤكد في خطابها معنى المساواة بين البشر وعدم التمييز والنفرة بينهم .

ب- **المصدر الوضعي :** هو من صنع العقل الانساني الذي يمكن ان يستخلصه من ويعرفه من القوانين ، ويتمثل في كل ما يسلكه الانسان لتحقيق العدل ، فالعدل كما وصفه ارسطو هو تلك الملكة التي تحمل صاحبها على صنع ما هو حق ، وترتبط تلك العدالة بالضمير الذي يعتبر قوة واضحة وواعية وفعالة ، تتزايد حساسيتها درجة بدرجة لتصل الى حد الإلزام للقيام بما هو صائب .

ت- **التشريع القانوني :** هو مصدر وضع للعدل ، جاء لتحقيق التوازن في مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، والسياسية وغيرها ، وقد يستمد مشرعه معظم نصوصه من النصوص الدينية والكتب السماوية ، الا ان العدل في هذه الحال مهما حقق من ابعاد يبقى نسبيا لأنه من صنع الانسان و اجتهاداته ، وكذلك تطبيق اي تشريع هو نسبي ، لان ما

(1) جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ، رسالة ماجستير ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016 ، ص 42.

يناسب مجتمع او فئة ما قد لا يناسب مجتمع اخر ، ومن ثم يصبح ثباته دون تغيير غير ممكن (1)

ثالثا - قواعد التمييز في العمل :

أ- قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة اعطاء المكافآت على اساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ، على افتراض ثبات العوامل الاخرى لديهم ، واذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة وبالتالي يقع هنا التمييز

ب- قاعدة النوعية : وتعني هذه القاعدة ان كل العمال ويغض النظر عن خصائصهم (الجنس ، العرق ، الدين.....) يجب ان يتساووا في فرص الحصول على مكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم خدمات صحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط من يعملون بجد ، واذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بان هناك تجاوز على قاعدة النوعية

ت- قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الاخرين ، لافتراض تساوي الاشياء الاخرى ، فمثلا اذا ارادت المنظمة زيادة الاجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها اطفال ، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الاخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب ان تقدم على الثانية ، واذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (2)

(1) مراد رمزي خرموش : مرجع سابق، ص118.

(2) ابو جاسر نمر ، صابرين مراد : اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010، ص 13 .

رابعاً - اثر المتغيرات الخارجية على التمييز في العمل :

قد يعتقد البعض ان فهم موضوع التمييز يقتصر فقط على فهم ماي يحدث داخل المنظمة او المؤسسة ، الا ان مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لان هناك عوامل اخرى خارجية لها علاقة بإدراك التمييز ، لان مصدر الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة مصدرها الاول هو البيئة الخارجية ، فهناك اذن علاقة تفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ومن هذا المنطلق فحري بنا التركيز على معرفة هذه المتغيرات

أ- المتغيرات السياسية : يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية ، حيث تعمل القوى السياسية على خلق مناخ ملائم للعمل داخل المنظمات ، من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة ، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الافراد والمنظمات ، وتهدف من ورائها الى حماية مصالح العاملين

ب- المتغيرات الاقتصادية : تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة اساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر ، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي ادى الى اعادة النظر في الاجور والحوافز والعديد من الممارسات الاخرى ذات التأثير المباشر على احساس العاملين بالتمييز بينهم

ت- المتغيرات الاجتماعية : تؤثر متغيرات القيم ، العادات والتقاليد ، والثقافة السائدة في المجتمع على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم للقائد ، ومن بين هذه المتغيرات نذكر مستوى التعليم ومعدلات المواليد والوفيات ، وكذا متوسط الدخل الفردي ، عدد السكان ،فهذه المتغيرات من شأنها ان تعقد نظم المجتمع ككل والمنظمات خصوصا وينتقش التمييز فيها .

ث- المتغيرات التكنولوجية : تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع ، وداخل المؤسسة ، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (الات) وجوانب معرفية (معلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، فشتان بين موظف يجيد

استخدام التكنولوجيا في عمله وبين من لا يجيدها ، فقد يحظى الاول بمعاملة خاصة وبتقدير من قبل مسؤوله على عكس النوع الثاني⁽¹⁾

ومنه يمكن القول ان لكل متغير من هذه المتغيرات علاقة بممارسة التمييز في العمل ، فطالما ان هناك تفاعل مع المحيط الخارجي لا يمكن بأي شكل من الاشكال الاستغناء عن معرفة هذه المتغيرات لأنها تؤثر على احساس الفرد او الموظف بغياب العدالة وممارسة التمييز ضده .

خامسا - اشكال التمييز في العمل :

تتعدد وتختلف الواجه والاشكال التي يظهر ويبرز من خلالها التمييز و اللامساواة ، التي كانت ولا زالت وستبقى الشغل الشاغل للمورد البشري ،من خلال تطلعه الدائم للإحساس بعدم التمييز بينه وبين الاخرين ، من قبل اصحاب القرار ، فللتمييز ثلاث اشكال هي

أ- **الداخلي** : ويشمل التداخل الحاصل بين وظائف افراد المؤسسة الواحدة ، اذ يتم تقييم و مقارنة وظيفة معينة مع وظيفة اخرى داخل المؤسسة الواحدة ، فالموظفون مثلا يتوقعون ان يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ، وان يحصل هذا الاخير عن مخرجات تزيد عن مخرجات من هو اقل درجة منه، لكن ما يلاحظ هو قلة خبرة وكفاءة ومؤهلات الرئيس او نائبه مقارنة مع غيرهم ، فمن هنا يتحدد ادراك العاملين لمدى وجود تمييز من عدمه

ب- **الخارجي** : يركز هذا الشكل على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات تعمل في صناعة الادوية والصيدلة ، والمهم في هذا الشكل انه يكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات ، اذ يمكن المقارنة بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة

(1) زايد عادل محمد :العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية

الاولى ، وبين جهاز مخرجات اخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية ، واعتمادا على هذه المقارنة يمكن ادراك عما اذا كان هناك تمييز ام لا في مؤسسة دون غيرها (1)

ت-الفردي : يعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الافراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ،ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الافراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الاداري لمؤسسة واحدة ، فالمقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن ان يتلقاها فيما لو عمل بين موقع او اخر داخل المنظمة ، ويقارن ما يحصل عليه ايضا من حوافز بينه وبين بقية الافراد العاملين معه (يقارن بين اداء العاملين الاخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع العامل تقييم ما يحصل عليه هو وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا ، ويحكم على مدى تعرضه للتمييز من قبل الجهاز الاداري الذي يعمل تحت ادارته (2)

ان التعرض لهذه الاشكال في سياق حديثنا لهو محاولة منا لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الافراد المنتمين اليها ، ومدى ادراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها .

(1) بلوط حسن ابراهيم :ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2002 ، ص 306 .

(2) حمود خضير كاظم وياسين كاسب :ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007 ، ص 50.

سادسا- اسباب التميز في العمل :

تكون ممارسة التمييز بين العمال او الموظفين في العمل من قبل رب العمل في عدة اشكال ، مما تؤدي الى مجموعة من الاختلالات والتي يرجع سببها الى مجموعة من النقاط متمثلة في :

أ- اسباب تنظيمية :

- **فرق العمل :** ان ايمان القادة والمدراء (صناع القرار) واعتمادهم على اسلوب فرق العمل كأسلوب اداري يؤدي باعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن المنافع ومن ثم الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال اسلوب فرق العمل المختلفة وعلى العكس من ذلك افتقار القادة والمدراء لهذا الاسلوب يعني ثقافة تنظيمية بالية وغير مجدية .
- **التركيز على انجاز العمل :** التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بالمهام دون النظر الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الانسانية للأفراد وهذا ما تقره قاعدة استطيع ان اعمل⁽¹⁾
- **ضعف التفكير الاستراتيجي :** يميز التفكير الاستراتيجي بين السبب والنتيجة ، بما يساعد على تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة والاسباب الرئيسية لها ، كما يحقق الحصول على افكار جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في اداء المهام ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ، ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة اثر كل ذلك على الافراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الادارية التي تتخذ
- **الهيكل التنظيمي :** عندما يكون هناك هيكل تنظيمي تقليدي وتسلسل هرمي واسع ومعقد ،وتكون هناك العديد من المراتب مختلفة المستويات تصبح النشاطات غاية في التعقيد

(¹) غني دحام تناي الزبيدي : مرجع سابق، ص74

- **نظام الحوافز والمكافآت**: من شأنها ان توجه الجهود الفردية وتؤثر في درجة التنافس بين الموظفين ، كوجود خلل في قانون الخدمة المدنية وتطبيقه فيما يخص النظم الخاصة بالحوافز والامتيازات
- **النظام الداخلي** : غياب نظام داخلي يشتمل على قوانين ولوائح داخلية تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات واجراءات الثواب والعقاب ، او وجود خلل في قانون الخدمة.
- **العلاقات الشخصية**: سيطرة العلاقات الشخصية وغلبيتها وتأثيرها على المكانة الوظيفية للمرؤوسين (1)

ب - فردية

- **معتقدات القائد او المدير** : ما يعرف بشخصية القائد وتوجهه وانتمائه ، كلها عوامل تؤثر في اتباعه لأسلوب التمييز بين الموظفين او عدمه
- **جهل الفرد بحقوقه وواجباته**: عدم دراية الموظف بما له وما عليه يجعل منه فردا يسهل خداعه وتطبيق ما لا يمكن ان يطبق عليه من قوانين واجراءات .
- **المهارات والكفاءة**: كلما كان نقص في المهارات والكفاءة كلما كان هناك تمييز اكثر حدة ، فمن يملك هاتين الميزتين ينال ما يصبوا اليه في المنظمة .
- **ضعف التفكير الاستراتيجي للفرد**: يقصد بها محدودية تفكير الفرد او الموظف ، و تقبله للوضع الذي يعيشه كما هو ، ولا يحاول اطلاقا التفكير في تغييره (2)

(1) مرجع نفسه ، ص75

(2) مراد رمزي خرموش : مرجع سابق، ص76

سابعا - النظريات المفسرة للتمييز في العمل :

أ- نظرية المساواة (العدالة) :

لقد اختلفت الرؤى والتوجهات في تفسير ظاهرة التمييز في العمل وانعكاساتها على المؤسسة وما ينجر عنها ، مما رسم لنا السبيل الى تبني بعض النظريات مثل نظرية العدالة او ما يعرف بنظرية المساواة ، التي تعود لصاحبها ADAMS ولها مسلمة اساسية تقر ان الافراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ،مقارنة بالآخرين ، حيث ان العامل يقوم عمله بالمقارنة مع عامل اخر ، وهو يميل في الغالب الى اختيار العمال ذوو الرواتب المرتفعة للتأكد من ان راتبه عادل ام لا ، ويرى ADAMS ان العامل اذا ادرك بهذه المقارنة ان العائد الذي يحصل عليه لا يساوي الجهد الذي يبذله فيحدث لديه شعور باللاعادلة و اللانصاف وعدم الرضا وبالتالي يعبر عن هذا الشعور بسلوك غير سلوكه المعتاد (1)

و تركز نظرية المساواة في جوهرها على أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل مدير المنظمة ،فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل إدارة المنظمة يتكون لديه نوع من الإحباط وتظهر عليه آثار عكسية ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافئاتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف مشابهة ، و الإفتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين بمجرد إحساسهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل بدون تحيز ، اي ان تحفيزهم يتحقق من خلال عدالة القائد ، فإحساسهم بالعدل يدفعهم الى تقديم الافضل (2).

ولهذه النظرية أربع نقاط رئيسية تقوم عليها هي:

- **الفرد** : وهو الذي يدرك وجود العدالة من عدمها .
- **المقارنة بالآخرين** : comparaison others مجموعة او عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات الى النتائج .

(1) مومية عزري : ظروف العمل والرضى المهني للمعلم ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمقاطعة الاولى والثانية لولاية ميلة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007 ، ص 49.

(2) (رعد حسن الصرن :نظريات الادارة والاعمال ، ط1، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، 2004 ، ص 292

- المدخلات inputs وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم او الموصفة كالعمر والجنس والعرق .
- النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد من العمل كالأجور والمنافع والتقدير والإشراف وعلى هذا يكون هناك تمييز في العمل إذا أدرك العامل او الفرد أن نسبة مدخلاته أقل من نسبة مخرجاته (المكافآت) او لا تساويها (1)

$$OP/IP = OPP/IPP \text{ عدالة}$$

$$OP/IP < ORP/IRP \text{ لا عدالة}$$

$$OP/IP > OPP/IPP \text{ تحفيز لا عدالة}$$

ORP مخرجات الفرد الذي تمت المقارنة معه

IRP مدخلات الفرد الذي تمت المقارنة معه

OP مدخلات الفرد

الشكل 01

من خلال هذه النظرية تبين لنا ان التمييز بين الموظفين يولد ليهم نوعا من الاحباط والملل وذلك تزامنا مع شعورهم بأن قائدهم يمارس المفاضلة بينهم ، وذلك بمقارنة ما يتحصلون عنه بما قدموه للمؤسسة ، وقد تكون هذه الاخيرة على اوسع نطاق وذلك بالمقارنة مع مؤسسات اخرى وبأفراد آخرين .

(1) رعد حسن الصرن : مرجع سابق، ص 293-294

الفصل الثالث

السلوكيات السلبية في العمل

أولاً - السلوكأ - جوانب السلوك :

يرى علماء النفس السلوك بشكل شمولي بأنه نشاط مركب تتكون بنيته من ثلاث جوانب اساسية:

- **جانب معرفي :** هو مجموعة العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها الانسان لإدراك الاحداث التي تدور حوله وآلية تفاعله معها بطريقة يتفرد بها الشخص ، باستخدام المعاني والرموز ، ومن اهم هذه العمليات الادراك ،التذكر ، التصور ، والتعبير الرمزي واللغوي واللفظي وغيرها .
- **الجانب الحركي :** هو جميع الاستجابات الجسمية التي تظهر على الفرد بسبب تعرضه لمثير معين وتكون هذه الاستجابات على صور استجابات حركية ، لتعليمات لفظية ، كممارسة الرياضة والكتابة او عزف الموسيقى او ركوب السيارة
- **الجانب الانفعالي :** هو الحالة الانفعالية والعاطفية التي يمر بها الفرد اثناء استجاباته السلوكية للمثيرات المختلفة ، اي انها الحالة الداخلية التي ترافق سلوكا معيناً كالشعور بالحماس والسعادة تجاه نشاط معين او الشعور بالارتياح لمثير او نشاط اخر⁽¹⁾

ب - نماذج دراسة السلوك

توضح وتفسر لنا من خلالها المبادئ كيفية التعرف على الفرد وسلوكه من خلال تفسير العلاقات المختلفة التي يتعرض لها الانسان وهي ثلاثة نماذج اساسية لدراسة وتفسير السلوك الانساني داخل المنظمات المختلفة وهي

- **نماذج السلوك الفردي** وله ثلاث مبادئ لتفسيره
 - مبادئ السلوك :
 - مبدأ السببية ترتكز فكرة ومبدأ السببية على ان السلوك الانساني هو سلوك مسبب ، فلكل سلوك سبب ، وذلك لكي نستطيع تفسير سلوك فرد ما لا بد من البحث وراء اسباب هذا

(1) عادل عز الدين و منصور طلعت وانور الشرقاوي: اسس علم النفس العام، المكتبة الانجلو مصرية.

السلوك ، و تنتج هذه الاسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الانسان وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به .

- مبدأ الحاجة او الدافع لكل فرد حاجات و رغبات او دوافع تحرك سلوكه
- مبدأ الهدف ويقصد به ان الفرد يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين .

ويمكن النظر الى ان السلوك الانساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع وينتهي بتحقيق هدف⁽¹⁾



- **نموذج السلوك بين فردين** يلخص لنا النموذج الاول المتغيرات الخاصة بالفرد لأنه المحدد الرئيسي للسلوك ، ويبين لنا ان الفرد يتأثر بالمحيط الخارجي له ، وعلاقته وتعامله مع الافراد ، وهذه العوامل في الاخير تؤثر بشكل كبير على سلوكه ويلخص الشكل التالي بأن سلوك الفرد الاول يؤثر على سلوك الفرد الثاني وسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد ولكنه يتأثر ايضا بسلوك الفرد الاخر الذي يتعامل معه⁽²⁾



⁽¹⁾ صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 37.

⁽²⁾ صلاح عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 37.

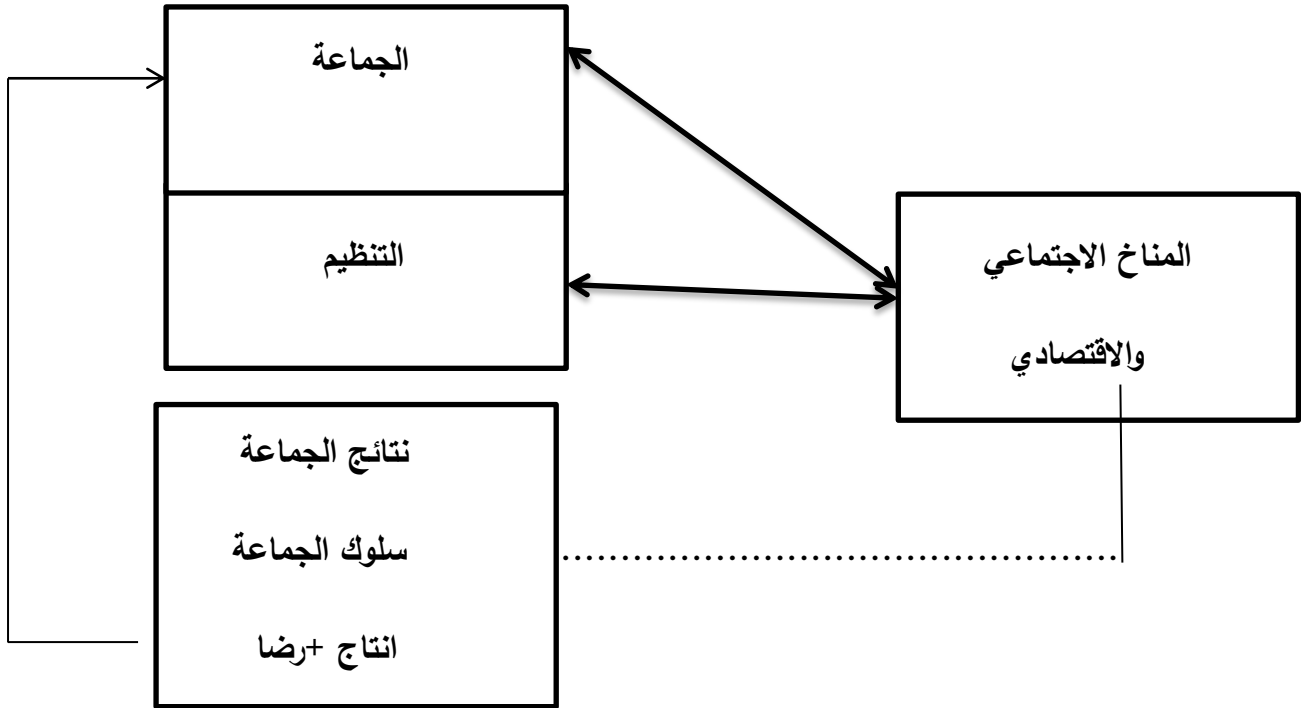
• نموذج سلوك الجماعة

هذا النموذج يركز على ان كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي اعضائها ، ويتفاعل سلوك الفرد بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه

ونستخلص ان سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية

- الجماعة
- المنظمة التي توجد فيها الجماعة
- المناخ والظروف الاجتماعية

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة كما هو موضح في الشكل الموالي⁽¹⁾



الشكل 04 (2)

(1) صلاح عبد الباقي : مرجع سابق، ص 38

(2) مرجع نفسه : ص 39.

• النموذج المتكامل للسلوك الانساني

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الانساني على ثلاثة مجموعات من العوامل هي

اولا العوامل الخاصة بالفرد وتشمل ما يلي :

- ادراك وتفكير الفرد وهي تلك التصرفات الناتجة عن افكاره ومن خلال ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها .
- دوافع الفرد هي الرغبات والحاجات التي يريد الفرد اشباعها ومن خلالها يمكن تحديد سلوك الفرد والتعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته .
- اتجاهات ومشاعر الفرد يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته
- خصائص شخصية الفرد ان خصائص الفرد وصفاته المختلفة تعمل على تشكيل سلوكه الانساني وهذه الخصائص والصفات تتبع من الوراثة وغيرها

ثانيا العوامل الاجتماعية :

يتأثر الانسان بالعوامل الاجتماعية بالرغم من انه عنصر وعضو في عدة جماعات كالأسرة والاصدقاء بحيث تؤثر فيه ، فهو في تفاعل مستمر مع جماعة او اكثر وبالتالي فسلوكاته وتصرفاته تتأثر وتتحدد بسلوك واهداف الجماعة ونفس الامر بالنسبة للمنظمات حيث يتأثر سلوك الموظف بنمط القيادة و نوعية الاتصالات الحاصلة داخل المنظمة⁽¹⁾ فنفهم مما سبق ان الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته ، اضافة الى ظروف الجماعة التي ينتمي اليها ، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع .

(1) صلاح عبد الباقي : مرجع سابق، ص 50

نماذج عن بعض السلوكيات السلبيةثانيا - التغيب عن العمل

أ- انواع التغيب : هناك نوعين اساسيين هما

- تغيب ارادي (طوعي) : ويكون ذلك عندما يعتمد العمال الدائمون التغيب او انهاء عقودهم مع الادارة .
- تغيب لا ارادي : عند حدوث تسريح العامل او عند زيادة عدد العمال عن حاجة العمل او نتيجة لمرض ما.

هناك نوع ثالث يحتوي على كلا النوعين السابقين ويتمثل في الاضراب وتقييد الانتاج وخفضه وكذا ابطاء العمل . (1)

ب- مؤشرات قياس التغيب في المنظمات :

هناك عدد من المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لقياس معدل التغيب في المنظمة ومن اكثرها شيوعا تلك المعادلة التي تستخدم للوقوف على معدل التغيب الكلي

معدل التغيب الكلي = عدد الايام المفقودة بسبب التغيب / عدد ايام العمل الممكنة * 1000

ويجب مراعاة ما يلي :

- ✓ ان العدد الاجمالي لأيام العمل لا يشمل ايام اخرى مثل الاجازات العامة والاجازات السنوية والايام الضائعة بسبب الاضراب او الحوادث .
- ✓ لا يحسب العمال الغائبون لأكثر من سنة بسبب طول فترة المرض .
- ✓ يجب ان يحسب بدقة الغياب القصير (يوم او نصف يوم) .
- ✓ تحديد الخط العام الذي يمكن وضعه بين الغيابات بسبب المرض او الغياب بدون عذر ، ففي احيان كثيرة يكون غياب الفرد لسبب غير سبب المرض ، ولكن يلجأ للتمارض

(1) عبد المنعم عبد الحي: مرجع سابق ص110

كستار للتغيب لهذا تفرض بعض المؤسسات على المتغيب بسبب المرض شهادة تثبت
مكوته بالمستشفى (1)

ت- انماط التغيب عن العمل :

☒ **الغياب القانوني :** وهو ذلك الغياب الذي سببه ايام العطل الرسمية وهو غياب مبرر
بمقتضى القانون

☒ **التغيب الفكري او النفسي :** قد يكون العامل حاضرا جسديا ،ولكنه غائب فكريا عن
عمله ، وقد يتسبب في اصابات في العمل له ولزملائه ، وبالتالي يعرقل سير العملية
الانتاجية بسبب هذه الاصابات .

☒ **التغيب لمناسبة عائلية** يعتبر هذا النوع من التغيب من الاسباب المعقولة والمرخص بها
قانونيا (الزواج ،الوفاة ، ازدياد مولود) (2)

☒ **التسيب الاداري :** التسيب الاداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في امور
غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين ، و ينشأ هذا
التسيب نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف او الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (3).

ث- اسباب وعوامل التغيب :

- نظام الاشراف السائد في المنظمة او ما يعرف بالإدارة .
- الالتزامات الاسرية للعامل .
- المسافة بين المنزل ومكان العمل .
- نمط العمل وطبيعته مما قد يرهق العامل .
- ساعات العمل وتوقيت العمل .
- الخصائص والسمات والقدرات الشخصية للعامل .
- الثقافة السائدة في المنظمة .

(1) مرجع نفسه ، ص112.

(2) رونالدي ريجيو : مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيم ، ترجمة فارس حلمي ، ط1 ، دار الشروق
للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 281

(3) رضا قجة : اداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط1 ، 2003 ، ص 59

- المستوى المهني للعامل ،
- مدى رغبة العامل في العمل .
- العوامل الفيزيائية لمكان العمل ⁽¹⁾

ج- انعكاسات التغيب عن العمل :

- زيادة حالات التغيب تقتضي بالضرورة وجود عمال احتياطيين مما يزيد نفقات اضافية الى التكاليف .
- التأثير على الجانب المادي للمنظمة .
- انخفاض نسبة الانتاج ومردود المؤسسة بصفة عامة.
- خلخلة سلم القيم في التنظيم وخاصة القواعد والمعايير التي تنظم العمل .
- زيادة معدلات التغيب تؤثر مباشرة على الروح المعنوية لدى الفرد في المنظمة سواء المتغيب او غير المتغيب .

ان مشكلة التغيب والتخلف عن العمل عن وقت العمل او الانصراف قبل نهاية الوقت هي ظاهرة سيئة وسلوك انحرافي، داخل مختلف التنظيمات الجزائرية ، بل اننا نجدها في بعض الادارات عادة مألوفة ومقبولة من قبل الادارة والموظفين سواء بشكل متخفي او بشكل صريح ، فعدم التغيب والالتزام بالحضور الى العمل او الالتزام بالانصراف في الوقت المحدد اصبح سلوكا من العادات الغريبة في بعض الاحيان ، حيث يعامل صاحبها كحالة خاصة ونادرة ⁽²⁾.

ف نجد ان هذا السلوك الانحرافي يجد تعزيزا من طرف مختلف الفعاليات التنظيمية سواء الرسمية منها او غير الرسمية ، حيث لا يسأل عن غياب الموظف وتأخره وانصرافه ، ولا تتخذ في حقه أي اجراءات قانونية ، ويتلقى دعما من الرأي العام السائد في المؤسسة ، بل الاخطر من ذلك ان يحاصر العامل الجاد والملتزم من قبل الزملاء ويوصف بأبشع الصفات ، ولا يجد نصيرا له ولا يتلقى أي تشجيع ، فهذه السلوكيات في الحقيقة ترتبط بقيم تحقر العمل ولا تقبل بالتفاوت في

⁽¹⁾ مصطفى عشوي : اسس علم النفس التنظيمي ، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص

⁽²⁾ كمال بوقرة : المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز ، وحدة باننة ، قسم علم اجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة الحاج لخضر بباننة ، 2008 ص 303

توزيع القوة والنفوذ فهذه السلوكيات لها الاثر البالغ على مصير المنظمة وبالتالي انهيار وتلاشي معالمها⁽¹⁾

ح- العلاقة بين التمييز في العمل والتغيب عن العمل :

من هنا نستطيع ان نجد العلاقة بين التغيب او التأخر عن العمل بالتمييز حيث يعمل المسؤول او المدير بالتغطية والتجاوز عن الموظف المتغيب الذي يرى فيه مصلحة او قرابة او غيرها من الدوافع التي تجبره عن كتمان الحقيقة وتحول دون اتخاذ أي اجراء قانوني ضده ، في حين تطبق كل الاجراءات القانونية ضد الموظف المتغيب المتعرض للتمييز كالخصم من الراتب او تنبيهه بالالتحاق بالعمل (انظر للملحقين رقم 07-08) ، وقد يكون هذا الاخير اقل غيابا من الموظف الاول ، الا ان اسلوب المدير في التعامل مع الموظفين غير عادل ويشوبه التفضيل والمحاباة والتحيز .

(1) بوقرة كمال : مرجع سابق، ص 304

ثالثاً - الصراع في العمل

- أ- **مراحل الصراع** : يمكن النظر الى عملية الصراع انها تتكون من خمسة مراحل هي التعارض او احتمال عدم التوافق والادراك ثم النوايا فيليها السلوك ثم النتائج
- **التعارض (عدم التوافق)** : ان الخطوة الاولى لحدوث الصراع بين الاطراف الفاعلة في المنظمة قد يكون بسبب نظام التواصل ، فعندما لاتصل المعلومة بشكل سلس ومرن لا نتظر ان تكون الاوضاع هادئة ومنظمة ، فعدم توافق اطراف التنظيم في الرؤى والتوجهات او التعارض في المصالح يؤدي لا محالة الى نشوب صراعات واضطرابات داخل المؤسسة .
 - **الادراك** : ان الادراك عامل اساسي في ظهور الصراع ، فعندما يدرك ويعي احد الاطراف ان الوضع التنظيمي او الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الاخر يهدد مصالحه واهدافه فإن ذلك بالضرورة يؤدي الى ظهور معالم الصراع
 - **النوايا** : تعتبر النوايا عاملا يتوسط العلاقة بين مدركات الافراد وعواطفهم وسلوكهم الظاهر ، والنوايا ماهي الا قرارات او افعال بطريقة معينة ، واستجابة الاطراف هي دليل على نواياهم .
 - **السلوك** : تتضمن هذه المرحلة الاقوال والافعال وردود الافعال التي تظهر من قبل اطراف الصراع ، فسلوكيات الصراع تتحدد من خلال دلائل معينة تتضمن الاشكال التحريضية للسلوك او عدم ظهور هذه الاشكال أي بمعنى اخر ان السلوك الظاهر يعطي صورة عن النوايا ويعبر عنها
 - **النتائج** : هي المرحلة الخامسة فتكون هذه النتائج على حسب مقدرة البناء التنظيمي للمؤسسة ، فإذا كان بناؤها فعالا فإنه بإمكانه جعل نتائج الصراع وظيفية حيث يخلق الصراع الابداع والتطوير والتغير نحو الافضل ، وذلك من خلال السماح لكل الافكار والآراء والقدرات بالظهور والتعبير عنها ، ولكن في الغالب ما تكون نتائج الصراع غير وظيفية ، حيث نجد النتائج التخريبية في المنظمة واداء المنظمة معروف بشكل عام (1)

(1) ماجدة العطية : سلوك المنظمة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003 ، ص 270

ب- العناصر الأساسية للصراع :

- تعارض اهداف الافراد والجماعات .
- ادراك الطرفين لهذا التعارض.
- اعتقاد كلا الطرفين ان الطرف المنافس سيهدد بالفعل مصالحه واهتماماته .
- وجود الحدث الذي يؤدي الى التهديد (1)

ت- اسباب الصراع :

من الواضح ان هناك اسباب عديدة للصراع ، ومن الممكن تقسيم هذه الاسباب الى مجموعتين اساسيتين احدهما راجعة الى هيكل المنظمة او وظائفها ، واخرى ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة ومن يؤطرها ، ويمكن ايجازها فيما يلي :

اسباب تنظيمية : تتمثل في

- التنافس على الموارد غير المتاحة او ما يصطلح عليه بالموارد المحدودة ، مثل الصراع على الاموال والاماكن والمعدات ، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف بأحقية للمورد .
- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ، وعدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن اداء مختلف الواجبات والانشطة ، وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد ينهرب من مسؤوليته ، وهذا ما يتولد عنه النزاع والصراع بسرعة (2)

اسباب غير تنظيمية :

قد ينشأ الصراع احيانا عندما يعتقد طرفا الصراع ان اهتماماتهما متعارضة الا ان الموضوع اكثر تعقيدا ، ففوق الصراع يحتاج الى اشياء اخرى بجانب تعارض الاهتمامات ، فمثلا العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا مماثلا او اقوى من دور تعارض الاهتمامات في خلق الصراع ، ومن بين هاته العوامل ايضا ما يطلق عليه التفسيرات الخاطئة ، والافكار النمطية السائدة لدى الافراد في علاقاتهم الشخصية ، وهي اخطاء تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك

(1) بوقرة كمال : مرجع سابق، ص284.

(2) مرجع نفسه، ص 287.

الآخرين ، فعندما يعجز الافراد في الحصول على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تغطية ذلك الفشل ، ولعل اقرب التفسيرات لوجود الصراع هو التفسير الذي يرجع الى الفشل الى تدخل متعمد من طرف شخص اخر او جماعة اخرى ، فإذا تأكد هذا التدخل فإن الصراع يكون اكثر حدة وتبدأ بذور الصراع المحتدم في الانبات حتى وان لم يكن تفسيراً صحيحاً .

اما السبب الثاني يتمثل في الاتصال الخاطئ ، أي عندما لا يحسن طرف ما التواصل والتعامل مع الطرف الاخر، بمعنى ان الافراد يتواصلون في بعض الاحيان مع الطرف الاخر بطريقة تغضبهم او تثير شعورهم بالاحتقار والانقاص من قيمتهم ، وربما دون قصد ، ومن تداعيات هذا التواصل الخاطئ انه قد يؤدي بالطرف المتضرر الى التأمر والانتقام ، وما يترتب عليه من سلوكيات قد تطيل عمر الصراع .

اما السبب الثالث فيرجع الى ما يعرف بالواقعية الساذجة ، بمعنى انه عندما يعتقد احد اطراف الصراع ان وجهة نظره موضوعية ، وتعكس الواقع ، بينما يرى ان وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بخلفياتهم الثقافية والعرقية ، فيميل احد الاطراف الى تضخيم الفروق بين وجهات النظر ، بالإضافة الى ذلك فإن الميل قد يكون قويا عند من يشغلون مراكز وظيفية قوية وبلغة اخرى فإن الواقعية الساذجة ربما تقود ذوي المراكز الفعالة والعالية الى تضخيم الفروق بينهم وبين مرؤوسيهـم ، مما يجعل هذه العملية وقوداً للصراع (1)

- اذن فأسباب الصراع داخل أي منظمة وخصوصا الجزائرية منها ترجع بالدرجة الاولى الى غموض الدور والمسؤولية وكذا التعارض الحاصل بين السلطة والمسؤولية والانماط القيمية والثقافية والتفسيرات العشوائية والخاطئة بالإضافة الى الافكار النمطية او الواقعية الساذجة والاتصالات المبتورة والمحرفة من قبل الافراد داخل المنظمة .

(1) بوقرة كمال : مرجع سابق، ص288.

ث - انعكاسات الصراع :

انسجاما مع الاطار المنهجي لهذه الدراسة فإننا سنتطرق الى اثار الصراع باعتباره مشكلة تنظيمية ولهذا فإننا ننتظر الى الجوانب الايجابية للصراع ونكتفي بالجانب السلبي له

- يؤدي الصراع الى اضاءة الوقت والجهد وبالتالي التسبب في خسائر مادية وتأثيرات نفسية واجتماعية قد يصعب علاجها مستقبلا .
- التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة .
- اهمال اهداف التنظيم والتركيز على اهداف التكتلات.
- حدوث الكثير من النزاعات والمشاكل التي تفتقد للعقلانية والرشادة التي يتراجع فيها العقل والمصلحة المشتركة امام العواطف والاحقاد والضغائن (1)

من اسوء اشكال الصراع هو صراع الجماعات داخل التنظيم الواحد ، حيث تكون اثاره وخيمة لانه يحتوي على مخرجين فقط نصر او هزيمة ، فيهدد بقاء المنظمة واستقرارها ومن خلاله :

- تصبح كل مجموعة اكثر ترابطا وتتلاشى اثار فروق الخبرة او الكفاءة والمهارة والاقدمية
- تعمل كل مجموعة على زيادة مجهودها بغرض تحقيق النصر على الخصوم وتقل الانشطة الترفيهية داخل المنظمة .
- يتسم سلوك كل جماعة بالكذب والنميمة وتزداد الاحقاد بين الجماعتين
- تقوم كل مجموعة بمعرفة نقاط فشل الجماعة الاخرى وتحاول النيل من سمعتها واضعاف من قوتها .
- تقوم كل جماعة باستظهاره عناصر قوتها (2)

ان اثار الصراع لا تخفى على أي متتبع سواء كان باحثا او شخصا عاديا فهي اثار ضارة وذات حدة على المنظمة وعلى الموظفين وعلى المجتمع بكل مكوناته ، ولهذا فإن ظاهرة الصراع في المؤسسات الجزائرية تعد من الظواهر الاكثر تفشيا فتعيق وظائف الانساق داخل المنظمة .

(1) احمد جاد عبدالوهاب : السلوك التنظيمي ، ط1 ، مطبعة الاشعاع ، مصر ، ب ت ، ص 143.

(2) بوقرة كمال : مرجع سابق، ص 288

ج- أشكال الصراع في ظل السلوكيات السلبية

- ❖ **الشكاوي** : تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمرؤوسيهام او مثلا لزملائهم او النقابات العمالية عن مظاهر عدم شعورهم وعدم تقبلهم لجانب معين من مهنتهم ، او الظروف العامة التي تجري فيها هذه المهنة ، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة للمسؤولين او النقابات او الجهات العليا اعلى كلما كانت هناك مسائلة اكثر حدة للطرفين ، سواء كانت هذه التظلمات موضوعية او ذاتية او ادعائية بمعنى سواء كانت مؤسسة او واهية، وتعبّر التظلمات المرفوعة عن رفض او عدم الرضا بالحالة وعن الحالة النفسية التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة⁽¹⁾
- ❖ **الاضرابات** : هي نمط سلوكي يعبر عن حالة الاستياء والاحتجاج والرفض الجماعي للعمال بتوقفهم عن العمل للضغط عن رب العمل وتحقيق الاهداف المرجوة ، والمطالبة بتحسين ظروف وشروط العمل ، والابتعاد عن الممارسات التي يتعرضون لها⁽²⁾ (انظر الملحق 07)
- ❖ **التخريب** : يظهر نتيجة لعدة اشكال من الاهمال والتهميش ، ويكون بتخريب الوسائل الفنية المتواجدة او المساعدة على تنفيذ الانشطة المختلفة للموظفين ومهامهم ، مثل تخريب وجه السيورة الحائطية او ازالة الطلاء او تكسير الطاومات او غير ذلك من السلوكيات العدوانية ، ويؤثر التخريب على الموظف بمطالبته بالتعويضات المالية وقد تتخذ ضده اجراءات صارمة ، وايضا تتكبد المؤسسة خسائر فادحة ماديا او من حيث سمعتها ومكانتها ضمن باقي المؤسسات⁽³⁾

⁽¹⁾ مومية عزري : مرجع سابق، ص 108.

⁽²⁾ محمد فارس : ابحاث تاريخ الحركة النقابية الجزائرية ، دار النشر للسان المركزي للاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الثورة والعمل ، ص 122.

⁽³⁾ مومية عزري : مرجع سابق ، ص 103

ح- النظرية الصراعية : نظرية الصراع :

النظرية الصراعية لها نظرة مفسرة لبعض السلوكيات السلبية حيث ينتج الصراع كما يقول رالف دارندروف بشكل أساسي عن الإختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء ، وقد اعتقد ماركس أن إختلاف المصالح وقفُ على الطبقات ، غير أن دارندروف يعوزه بصورة أوسع إلى الإختلاف على السلطة والقوة ، وينشأ الخلاف والنزاع بين من يملكون السلطة من جهة ومن يتم إقصاؤهم عنها من جهة أخرى⁽¹⁾ .

فالصراع ينتج في المؤسسة بصور مختلفة مثل كثرة الاضرابات و إثارة الفوضى وعدم الإمتثال للقرارات الصادرة من الادارة و الإستهزاء بالمسؤولين ، وقد يطول الى أكثر من ذلك ليصل الى الزملاء من نفس المستوى ، وهذا ما يدل على الرفض القاطع للممارسات اليومية التي يتعرضون لها من قبل المسؤولين ، فاللامساواة والتمييز في منح المكافآت وتفويض بعض الأفراد على حساب الآخرين من ترقية و تكريمات ، و الإختلاف في معاملة العمال او الأفراد من شأنه ان يعصف بالمؤسسة ويهدم البنى التحتية لها ، فيسودها نوع من الدينامية العشوائية والإهمال والتوتر وضعف إنتاجها⁽²⁾ .

ولا يمكن تجنب الصراع لأنه وليد ظروف المؤسسة ، وهذا ما يقره أصحاب الفكر الإداري الحديث ، لأنهم يعترفون أن للصراع اثار ايجابية ، فهو أساس للتقدم والإبداع ويجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ، ويتضمن الصراع عادة بحثا عن حل لمشكلة التمييز في العمل ، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة ويساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد ، وإزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل والممارسات في المؤسسة⁽³⁾

(1) بن معتوق حمزة: مرجع سابق ، ص92

(2) احمد جاد عبدالوهاب : مرجع سابق ، ص 186

(3) بن معتوق حمزة : مرجع سابق ، ص 114

تمهيد :

يعاني الكثير من المدراء والقادة من سلوكيات سلبية دخيلة عن مجتمعاتنا وخاصة داخل المؤسسات ، يسعى بعض العمال او الموظفين الى القيام بها ،ومن بين هذه السلوكيات نذكر التماطل في العمل او المماطلة في العمل ،حيث يعتمد هؤلاء الموظفين الى التماطل في اداء مهامهم والاعمال الموكلة اليهم من قبل رؤسائهم ، ويؤجلون مرة تلو الاخرى بشكل مزعج ، وملفت للانتباه ، ويعتبر التماطل سلوك سلبي ومنحرف لما فيه من اضرار على الموظف ذاته او على المسؤول والمنظمة بصفة عامة

رابعا- التماطل في العملأ- صفات الموظف التماطل :

- خلق الاعذار اللامنطقية لتأخير المهام.
- اضاءة الوقت في الاعمال الجانبية
- الخروج المتكرر من مكان العمل
- انعدام او نقص الرغبة في العمل
- اسناد مهامه الى غيره
- تراكم الاعمال
- اختلال ترتيب مكان العمل
- لقاء اللوم عن الاخرين واتهامهم بأهم سبب للأوضاع غير المواتية
- التهكم الدائم عن المسؤول ومحاولة الهروب من المهام (التهرب من العمل)
- عدم تعظيم شأن الوقت والجهل بقيمته (1)

(1) جيمس آر شيرمان ، ترجمة محمد طه علي : دع التسوية وابدأ العمل ، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص28.

ب- اسباب التماطل في العمل

- ✓ اسباب تنظيمية
- نقص الرقابة الادارية
- صعوبة الاعمال الموكلة للموظف
- انعدام الاولويات
- نقص المكافئة والتحفيز والدعم من قبل المدير
- الضوضاء او سوء الاضاءة او درجة الحرارة العالية جدا او الباردة جدا ، او اية عوامل طبيعية اخرى .

✓ اسباب فردية (شخصية)

- قلة الكفاءة او انعدامها
- الخوف من الاخفاق
- ضغط العمل
- الخوف من المجهول
- نقص الوعي بالمسؤولية المهنية
- البحث عن الانجاز الامثل وهذا ما يصعب الوصول اليه في بعض الاحيان
- التملص من تحمل المسؤولية
- البحث عن تغيير المألوف بسبب الملل
- ايثارا للراحة وركونا للكسل⁽¹⁾

ت- اشكال التماطل :

🚩 التمارض : يبرز كظاهرة معبرة عن سلوك سلبي ، مفاده ان الموظف يعاني ويواجه نوعا من الاحباط النفسي ، وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة ، التي يلجأ اليها العامل للابتعاد عن العمل او بما يمكن تسميته بالانسحاب او التهرب من الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي اليه ، او للتقليل حدة ما يعانیه من تمييز اثناء تأدية مهامه ، وهذا التمارض يعبر عن نفور الموظف من المشرفين المباشرين له او من جماعة العمل بصفة

(¹) جيمس آر شيرمان : مرجع سابق ، ص32.

عامة ، ويكون بصفة التظاهر بالمرض وعدم القدرة لإكمال المهام ،ويمكن اكتشاف الاشخاص المتمارضين من خلال ملفات العاملين بالمؤسسات وما تحويه هذه الملفات من شهادات ووصفات طبية بعدد هائل (1)

🚩 **اللامبالاة :** يفترض ان أي عامل او موظف ينتمي الى تنظيم معين يعيش ضمن تنسيق اجتماعي ، يتفاعل معه ،ويتكيف مع كل التأثيرات الايجابية والسلبية لهذا التنظيم ، والفرد المنسجم مع اهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة ،وبالتالي يكون ادائه جيد ، لكن في الحالات التي لا يستطيع الفرد العامل تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته ، والانسجام مع مجتمع المهنة ، فإن ذلك يؤثر سلبا على ادائه ، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه وانطباعه اثناء تأدية واجباته ، وبالتالي تظهر نتيجة لهذا عدة اشكال من الاهمال واللامبالاة والانتقاص من اهمية العمل (2)

(1) مومية عزري: مرجع سابق ، ص 102

(2) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2007، ص141.

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

تحتاج البحوث في العلوم الانسانية والاجتماعية في دراستها للظواهر الى الجمع بين محورين اساسيين هما جانب نظري لموضوع البحث والواقع او الميدان الذي يمثل الجانب الميداني للدراسة ، وایمانا منا ان الجانب النظري لا يفي بالغرض في الالمام والتحري والبحث عن الحقائق كان لزاما علينا الاعتماد على الجانب الميداني التطبيقي للدراسة وذلك بإتباع خطوات علمية منهجية واضحة ومدروسة ، وذلك بإنقاء الاجراءات المناسبة التي يجب مراعاتها للوصول الى نتائج دقيقة الى حد كبير .

اولا- مجال الدراسة :

أ- **المجال المكاني :** يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث ، تم تضمينه في اطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج ، كمعطيات بحثية الى اجراء الدراسة الميدانية بمتوسطة الشهيد عطاوة مختار الواقعة ببلدية سيدي امحمد دائرة عين الملح جنوب ولاية المسيلة والتي يحدها شرقا بلدية عين فارس ، وشمالا بلدية محمد بوضياف ، وغربا دائرة عين الملح وجنوبا بلدية عين الريش .

وللتعرف اكثر على المؤسسة تم التواصل مع مدير المتوسطة للحصول على المعلومات الكافية ، وقد قدم لنا بطاقة فنية تحتوي التعريف بالمؤسسة ومعلومات خاصة كالبريد الالكتروني ورقم الهاتف ونمطها اضافة الى ما يتوفر من تأطير اداري والهيكل والخريطة التربوية ومشروع المؤسسة وتعداد التلاميذ والنتائج المتحصل عليها في اخر خمس سنوات ماضية (انظر للملحق رقم 04).

ب- **المجال البشري :** اجريت الدراسة على كافة موظفي المتوسطة من عمال مهنيين(من كافة المستويات) ، واداريين (مدير المتوسطة ، مستشار تربوية ، مقتصد ، مشرف رئيسي للتربية ، مشرف تربوية ، مساعد رئيسي للتربية ، عون ادارة رئيسي (وتربويين (الاساتذة) ، وكذا متعاقدين في جهاز عقود ما قبل التشغيل ، وكان هناك استثناء لموظف واحد مدرج في الخريطة التربوية كعامل مهني بمنصب مالي

لكن لم يعين لحد اجرائنا الدراسة ، ليلغ اجمالي الموظفين 41 موظفا . (انظر الملحق 12) .

ت-المجال الزمني : بعد موافقة اللجنة العلمية لقسم علم اجتماع على موضوع الدراسة ، تلتها عملية البحث عن ادبيات الموضوع في المكتبات والمكتبات الالكترونية ، وتحديد المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وكذا استطلاع رأي الموظفين حول موضوعنا ،ليتم بعدها بداية توزيع الاستبيان على مجتمع البحث على دفعتين ، حيث بتاريخ 2020/08/19 تم التحاق الموظفين الاداريين بالمؤسسات التعليمية حسب تعليمات وزارة التربية الوطنية الخاصة بإمضاء محاضر الدخول ، ثم التحاق الاساتذة بالمؤسسات التربوية بتاريخ 2020/08/23 ، ليلغ مجموع الاستمارات الموزعة 41 استمارة ، وتم استرجاعها بيوم 2020/08/25 وبنفس العدد .

ثانيا - مجتمع الدراسة

هو جميع الافراد او الاشخاص او ما يعرف بالمفردات الذين يكونون مجتمع البحث ⁽¹⁾

وهو المجموعة الاصلية التي تؤخذ منها عينة الدراسة ، فبعد التواصل مع مدير متوسطة الشهيد عطاوة مختار ، وجدنا ان مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين ، ادارة ، اساتذة ، عمال مهنيين وعقود ما قبل التشغيل الذين يزاولون مهامهم على مستوى المتوسطة ، باستثناء مدير المتوسطة ، ولان موضوعنا يتعلق بدراسة التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة ، فإنه كان لزاما علينا التعرض الى جميع الفئات السوسيو مهنية التي تشكل مجتمع البحث ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على المسح الشامل.

ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي :

- لانه يتماشى وطبيعة موضوع الدراسة .

⁽¹⁾ عبد الرحمان عدس وآخرون ، البحث العلمي (مفهومه ، ادواته ، اساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،

- تساعد الباحث على الوصول لنتائج دقيقة .
- تعد الية منهجية ضرورية في البحوث والدراسات الاكاديمية .
- تساهم في وضوح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدراسة .

حيث تم توزيع الاستمارة على 41 مفردة على الموظفين من مختلف الفئات بالمؤسسة وكان مجتمع البحث يحتوي على التوزيع الاتي

جدول 01 يتعلق بمتغير المنصب

النسبة المئوية%	التكرار	☒ الوظيفة
51.21%	21	تربوي
14.63%	06	اداري
21.97%	09	عمال مهنيين
12.19%	05	متعاقدين
00%	00	مستخلف
100%	41	المجموع

☒ من خلال معطيات الجدول 01 الذي يتعلق بمتغير المنصب نلاحظ ان هناك نوع من التجانس بين توزيع الموظفين ،حيث يشغل الاساتذة اكبر نسبة قدرت ب 51.21% وهذه النسبة منطقية مقارنة بتعداد التلاميذ ، تلتها نسبة العمال المهنيين ب 21.97% وهذا للقيام بالأعمال المختلفة كالنظافة والحراسة والاطعام ويعتبر العدد كافي ، لتكون نسبة الاداريين في المرتبة الثالثة من حيث عدد المؤطرين حيث بلغت النسبة 14.63% ويلاحظ من خلالها وجود نقص في عدد المؤطرين وخاصة المشرفيين التربويين مقارنة بتعداد التلاميذ ، وتأتي فئة عقود ما قبل التشغيل في المرتبة الاخيرة من حيث النسبة وبلغت 12.19% وهذه النسبة جد مقبولة اذا ربطناها بالأعمال الموكلة لهم، ويلاحظ انعدام تام لفئة المستخلفين .

ثالثا - خصائص مجتمع البحث :

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والمهنية لمفردات البحث ، والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية ، تدعم الباحث لكشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة .

جدول 02 يتعلق بمتغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	36	87.80%
انثى	05	13.20%
المجموع	41	100%

اعتمادا على معطيات الجدول 02 المتعلق بمتغير الجنس

☒ نلاحظ ان نسبة الذكور بلغت 87.80% فيما بلغت نسبة الاناث في المؤسسة 13.20% وهذا التوزيع يدل على ان مجتمع البحث يغلب عليه الطابع الذكوري مما يبين لنا ان المؤسسة تتميز بنوع من الثبات وذلك لنقص عطل الامومة وساعات الارضاع .

جدول 03 متعلق بمتغير الحالة الاجتماعية للعمال

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
اعزب	09	21.95%
متزوج	32	78.05%
مطلق	00	00%
ارمل	00	00%
المجموع	41	100%

☒ يلاحظ ايضا من الجدول 03 المتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية ان نسبة المتزوجين احتلت المرتبة الاولى ب 78.05% ، فيما تلتها نسبة العزاب ب 21.95% ، وانعدام تام لفتتي المطلقات والارامل ، هذا ان دل على شيء انما يدل على الاستقرار الاسري للموظفين وبالتالي تجنب الضغوط الاسرية للموظفين وعدم تأثيرها على مردودهم داخل المؤسسة .

جدول 04 المتعلق بمتغير الوضع المهني

النسبة المئوية %	التكرار	الوضع المهني
80.48%	33	مرسم
19.52%	08	متعاقد
100%	41	المجموع

☒ يوضح الجدول 04 المتعلق بمتغير الوضع المهني حيث نلاحظ ان نسبة الموظفين المرسمين بلغت 80.48% ، وبلغت نسبة المتعاقدين 19.52% وبقراءة هاتين النسبتين يتبين لنا ان مجتمع البحث اكثر استقرارا ، وهذا راجع لقانون الوظيف العمومي الذي ينص على ان كل موظف يثبت في وظيفته بعد اجتيازه لفترة تربية تقدر بسنة من العمل على الاقل .

جدول 05 متعلق بمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
12.20%	05	اقل من 30 سنة
80.48%	33	ما بين 30 و50 سنة
07.32%	03	50 سنة فأكثر
100%	41	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول 05 المتعلق بمتغير السن نلاحظ ان الفئة العمرية الاكثر تواجدا في المؤسسة هي الفئة المحصورة ما بين 30 سنة و50 سنة بنسبة 80.48% لتأتي بعدها فئة الموظفين الاقل من 30 سنة بنسبة 12.20% ، فئة الموظفين الذين تجاوز سنهم 50 سنة بنسبة 07.32% ، ومن خلال قراءة هذه النسب تبين لنا المجتمع البحثي مجتمع يغلب عليه صفة الشباب وبالتالي يكون اكثر حيوية واكثر مردود انتاجي ، واكتساب هذه الصفة راجع الى سن التوظيف ، وخاصة خريجي المدارس العليا ، حيث يمكن توظيف الفرد في سن 23 .

جدول 06 يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 05 سنوات	13	31.70%
ما بين 05 الى 10 سنوات	23	56.10%
10سنوات فأكثر	05	12.20%
المجموع	41	100%

☒ استنادا على بيانات الجدول 06 المتعلق بمتغير سنوات الخبرة يتبين لنا الفئة الاكثر ظهورا هي الفئة التي تتراوح سنوات عملهم ما بين 05سنوات الى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرت بـ 56.10% ، لتأتي بعدها الفئة التي تقل سنوات عملها عن 05 سنوات بنسبة 31.70% ، و اخر الفئات ظهورا هي فئة من تجاوزت سنوات عملهم الـ 10سنوات بنسبة 12.20% ، وما يمكن قراءته من هاته النسب هو ان المجتمع البحثي اقل خبرة في العمل اذا نظرنا اليه من جانب الخبرة المهنية ، واكثر عطاءا اذا نظرنا اليه من زاوية الحيوية المهنية ، وايضا كما اشرنا سابقا يرجع السبب الى انخفاض سن التوظيف

رابعاً - منهجية البحث

أ - المنهج المستخدم: يعتبر المنهج الطريقة والسبيل الذي يمهد مسار البحث في أي موضوع كان ، والبحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث تحتاج الى منهج يتماشى مع طبيعة موضوع قيد الدراسة ، وحجم المجتمع البحثي ، فالمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث ، ويعرف ايضا بأنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق نتائج لبحثه (1)

فالمنهج هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية ، وبمعنى ابطء هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة (2)

ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب والملائم للدراسة ، فالمنهج الوصفي هو رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المعنى المضمون او الوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره (3)

- من اجل تحقيق اهداف البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه اسلوب من اساليب تحليل معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع ما خلال فترات زمنية معلومة ، وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ، حيث يعتبر من اكثر المناهج استخداما واتباعا وانسبها ، لأنه يهدف الى جمع بيانات كافية ودقيقة ، ثم تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ، تؤدي الى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة .

(1) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 176.

(2) احمد حافظ نجم و محمد كمال عمارة : دليل الباحث ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 1988 ، ص 13.

(3) زكي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم : مناهج واساليب البحث العلمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2000 ، ص 43

- لوصف العلاقة بين التمييز في العمل والسلوكيات السلبية بميدان الدراسة ، والبحث من خلال ذلك عن العلاقة بين التمييز المباشر وغير المباشر ببعض السلوكيات كالتماطل والتغيب وكذا التمييز غير المباشر وعلاقته بالصراع داخل المؤسسة
- زيادة على هذا كله تم اعتمادنا على المنهج الوصفي لتحديد اشكالية الدراسة والوصول الى صياغة شاملة لها ، من خلال وصف الظاهرة ككل ثم تفكيكها الى ابعاد ومن ثم البدء في دراستها دراسة علمية ممنهجة ، فالوصول الى نتائج تتعلق بموضوع الدراسة ، تكون اكثر دقة وموضوعية .

ب- مصادر جمع البيانات

تتشكل من المعاجم والقواميس والكتب العلمية المختلفة ، ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات ، وكذلك مواقع الانترنت والمنشورات التي تخدم موضوع دراستنا ، بهدف الحصول على المعلومات الكافية ، والاطلاع على واقع ما تعانيه المؤسسات او موظفيها خصوصا من تمييز واللاعادلة وما يترتب عليها من سلوكيات سلبية و انحرافية وغيرها من المعلومات التي تخدم مجريات دراستنا الميدانية ، وقد استندنا في جمع المعلومات على ادوات الدراسة المتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة والمتعلقة بالجانب الميداني .

ت- ادوات جمع المادة العلمية :

اداة الدراسة هي الوسيلة التي تساعد الباحث في جمع وتحليل البيانات الميدانية ، وتتحكم في ذلك طبيعة الموضوع، وفرصة الباحث في اختيار الادوات الي يستعملها ، وفي دراستنا تم الاعتماد على اداة بحث رئيسية تتمثل في الاستمارة ، بالإضافة الى اداتي بحث مساعدتين ثانويتين هما الملاحظة و المقابلة.

+ الاستمارة:

هي اداة من ادوات جمع المادة العلمية ،يعتمد عليها في البحث العلمي حيث انها تساعد الباحث في الحصول على بيانات ميدانية والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف و الاحوال ، ودراسة المواقف والاتجاهات و الآراء وهي في بعض الاحيان الوسيلة الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية (1)

والاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع او مشكلة او موقف (2)

لمعرفة الشق التحليلي لموضوع البحث ثم جمع بيانات اولية من خلال الاستمارة ، كأداة رئيسية للبحث ، وذلك للتعرف على جانب او اكثر من سلوك الفرد و بناءا على الاجابات الكتابية لعدد من الاسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك ،حيث يستخدم البرنامج الاحصائي spss statistacl package for social sciences

للتحليل تم اعداد الاستمارة حول موضوع التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة ، وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور ، تمثل المحور الاول بالبيانات الشخصية للمبحوثين (السن ، الجنس ، الخبرة المهنية ، الحالة الاجتماعية ، الوضع المهني ، والمنصب) ، ويضم 6 اسئلة بداية من السؤال 01 الى السؤال 06 من محور البيانات الشخصية ، فيما تلاه محور ثاني خاص بالسلوكيات السلبية وتم تقسيمه الى ثلاث اجزاء على حسب ابعاد السلوك السلبي حيث ضم القسم الاول بعد الصراع الذي احتوى على 11 سؤالا بداية من السؤال 01 الى غاية السؤال 11 ، فيما كان القسم الثاني متعلقا بمحور التماطل في العمل واحتوى 08 اسئلة بداية من السؤال 12 الى السؤال 19، ليكون القسم الثالث خاص بالتغيب عن العمل وتضمن 07 اسئلة بداية من السؤال 20 الى غاية السؤال 26 ، اما المحور الثالث من الاستمارة خص بالمتغير المستقل وهو التمييز في

(1) رجاء وحيد دويدي : البحث العلمي اساسياته النظرية وممارسته العلمية ، دار الفكر ، بيروت ، 2017 ، ص 329

(2) فضيل ديليو واخرون : الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر 1999 ، ص 196

العمل ، واحتوى قسمين يمثلان ابعاد التمييز في العمل وهوما قسم خاص بالتمييز غير المباشر واحتوى على 09 اسئلة بداية من السؤال 27 الى السؤال 35 وقسم خاص بالتمييز المباشر في العمل ، تضمن 08 اسئلة بداية من السؤال 36 الى غاية السؤال 43 ،(انظر للملحق 01).

الملاحظة :

تعد الملاحظة من الادوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع ، ويفضل استخدامها كأداة بحثية على غيرها من الادوات وخاصة عندما تكون ممكنة ، حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه ، وتدوين ما يراه الباحث او يسمعه بدقة تامة⁽¹⁾ .

تم الاعتماد على اداة الملاحظة البسيطة المباشرة كأداة مساعدة للاستمارة ، للوصول الى نتائج اكثر دقة عن موضوع التمييز في العمل وكذا عن السلوكيات السلبية التي تصدر عنه ،محاولين بذلك تحديد المؤشرات الخاصة بالأبعاد المقترحة والتي تساعدنا في رصد وضبط بعض اتجاهات القادة او المدراء في ادارة المؤسسات واستخدامهم لأسلوب التمييز والتفضيل بين الموظفين ، والممارسات التي تصدر من خلالهم ضد موظف معين او مجموعة محددة ،مستخدمين في ذلك قوانين واجراءات مجحفة ، وكذلك محاولة منا لتحليل بعض السلوكيات التي تنفشى في المؤسسات ، وجعلت منها بؤرا للتوتر والتسيب والتماطل واللامبالاة (انظر الملحق 10)، واصبحت نقطة فعالة في زيادة حدة الصراعات الداخلية ، التي تمتد في بعض الاحيان الى صراعات خارج المؤسسة ، وفي هذا السياق لاحظنا ان المؤسسة قيد الدراسة تشهد نوعا من الحركية غير العادية ، وذلك بوجود اضطراب وصعوبة في التواصل بين مختلف الموظفين المرؤوسين فيما بينهم او من خلال المدير ومرؤوسيه ، لكن بنسب ضئيلة نوعا ما ، وقد كان هناك نوع من التسيب بخروج الموظفين في وقت الدوام الرسمي ، وتأخرهم ايضا في الالتحاق بالمؤسسة بالوقت المحدد (انظر الملحق 11) ، في حين غياب الردع من قبل مدير المؤسسة ، والتساهل في تطبيق الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب او

(1) سميل رزق دياب : مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين ، 2003 ، ص50.

التأخر (انظر الملحق 09) ، كما كان هناك تمييز مباشر من قبل مدير المؤسسة وذلك من خلال اطلعنا على جدول اسناد الاقسام بالنسبة لفئة الاساتذة والتوقيت (انظر الملحق 05)و(الملحق 06)، وكذا البرنامج اليومي للعمال المهنيين والاختلال الحاصل فيه ، فنجد بعض العمال اكثر مهاماً من زملائهم (انظر الملحق 13) ، اضافة الى وجود تمييز غير مباشر على فئة عقود ما قبل التشغيل وذلك بإلقاء اللوم والعتاب عن البعض منهم عند غيابهم او تأخرهم (انظر الملحق 08) او التقصير في المهام وغض الطرف عن البعض الاخر ، اما بالنسبة للأفراد الاداريين فلاحظنا ان هناك نسبة ضئيلة جدا تكاد تنعدم من السلوكيات السلبية التي تصدر منهم .(انظر الملحق 03)

➤ دليل المقابلة الحرة :

هي عبارة عن قائمة من الاسئلة يتم التعرض لها وجها لوجه بين الباحث والمبحوث⁽¹⁾ من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع المدروس ووفقا لإجابات المبحوث يتم ملئ هذه الاستمارة من طرف الباحث ، وقد اتجهنا الى استخدام هذه الاداة وتوجيه اسئلتها لمدير متوسطة الشهيد عطاوة مختار ،وقد اجريت هذه المقابلة الحرة معه للتعرف على محاور دراستنا والتي تمحورت حول واقع الاسلوب الذي يتبعه المدير في تسيير المؤسسة ، والمعايير التي يعتمد عليها في تقييم الموظفين ، ومدى تطبيق الاجراءات القانونية ، وكذا المشاكل او الاضطرابات التي تعاني منها المؤسسة ، من صراعات واضرابات وتسيب ولا مبالاة من قبل الموظفين .

وقد احتوت الدراسة على دليل مقابلة واحد، وتضمن مجموعة من الاسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة . (انظر الى الملحق 02)

كانت المقابلة بتاريخ 2020/08/19 على الساعة 11:00 بمكتب المدير

(¹) فضيل ديليو: مرجع سابق ، ص192

تم استقبالنا وفق الاجراءات الصحية الخاصة بالوقاية من وباء كورونا ، وفتح لنا مجال طرح الاسئلة ، وذلك بعد الترحيب بنا ، ليصرح لنا بمعلومات عن موضوع دراستنا ، وتضمنت هذه المعلومات ما يلي :

- حادثة توظيفه في رتبة مدير
- تحصله على شهادات عليا وذا خبرة في مجال التدريس .
- صرح انه لا يعتمد في عمله على الاجراءات القانونية لوحدها في تسيير المتوسطة بل يسعى الى الاعتماد على روح القانون .
- يتجنب تطبيق الاجراءات الخاصة بالغياب او يعتمد تأجيل تطبيقها لترك مجال تعويض الموظف للساعات الضائعة .
- صرح انه لا يستخدم اسلوب التمييز والمفاضلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم العلمية والوظيفية وغيرها.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وذلك من خلال انتخاب ممثل عن كل فئة .
- يجذب التواصل المباشر مع الموظفين في طرح الانشغالات المختلفة .
- اكد انه حريص كل الحرص على توفير المناخ الملائم للعمل .
- اكد على عدم وجود أي مشاكل داخل المؤسسة وتطرق الى وجود بعض الاختلالات البسيطة .
- اضافة الى ما سبق ذكره قدم لنا معلومات عن المؤسسة ومجموعة الوثائق التي تفيدنا في دراستنا .

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير النتائج

أولاً - عرض وتحليل وتفسير لنتائج فرضيات الدراسة :

أ- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتغيب عن العمل

داخل المؤسسة

من خلال مناقشة وتحليل بعدي هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول (07): يوضح علاقة تطبيق مدير المؤسسة للإجراءات القانونية الخاصة بالغياب بممارسته للمفاضلة

بين العمال داخل المؤسسة "العبارتين رقم (37 و 25)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تطبق عليك الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب او التأخر			الإجمالي	النسبة المئوية
					دائما	أحيانا	لا مطلقا		
دال عند 0.01	0.000	0.632	%14.63	6	0	0	6	دائما	يمارس مدير المفاضلة مطلقا
			%34.14	14	6	6	2	أحيانا	
			%51.22	21	16	5	0	لا مطلقا	
			%100	41	22	11	8	الإجمالي	
			%53.66		%26.82	%19.51			

➤ من خلال نتائج الجدول رقم 07 اعلاه نجد ان ليس هناك تطبيق للإجراءات

القانونية الخاصة بالغياب من قبل مدير المتوسطة وهذا ما اقرته نسبة 53.66 %

من افراد المجتمع البحثي وهذا ما يتماشى مع اجابات المبحوثين حول عدم ممارسة

المدير للمفاضلة اطلاقا بين العمال حيث بلغت النسبة 51.22%، لتأتي فئة اخرى

من الموظفين بلغت نسبتهم 26.82% تصرح ان المدير احيانا ما يقوم بتطبيق

الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب يقابله نسبة 34.14% من المبحوثين يصرحون

ان مدير المؤسسة احيانا ما يمارس المفاضلة بينهم ، وهناك مجموعة اخرى من

المبحوثين اكدت على التطبيق الدائم للإجراءات القانونية الخاصة بالغياب ضد

و بلغت نسبتهم 19.51% ، وكذلك اقرارهم بأن مدير المؤسسة يمارس المفاضلة

بينهم لتبلغ نسبة الاجابات 14.63%، وهو ما تؤكد قيمة الارتباط بين اجابات

الافراد كانت (0.632)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

➤ يمكن تفسير النتائج المستقاة من الجدول 07 ان هناك تمييز خفي يمارسه مدير المؤسسة على قلة من الموظفين دون سواهم وذلك من خلال تطبيقه للإجراءات القانونية الخاصة بالغياب عليهم ، ويميز بين الموظفين حديثي التوظيف بمن لديهم سنوات اكثر في العمل وهذا من باب انهم اقدم وبالتالي تكون معرفته بهم اكثر، واكثر تواصلا معهم ، وهذا ما يؤدي بهم الى الاصرار في التسبب والتغيب والتأخر، لتأثر الجانب الانفعالي لسلوكياتهم ، واحساسهم بالإحباط وعدم الرضا، وقد اوضحت نظرية المساواة التي تقر بأن الفرد بمجرد شعوره بالعدل يتولد لديه حافز للعمل اكثر وتقديم الافضل.

الجدول (08): يوضح العلاقة بين تطبيق الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب عن الموظف بتواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي " العبارتين رقم (43 و 25)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تطبق عليك الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب او التأخر			التواجد ضمن تمثيل
					دائما	أحيانا	لا مطلقا	
دال عند 0.01	0.000	0.533	%31.70	13	3	2	8	دائما
			%26.82	11	6	5	0	أحيانا
			%41.47	17	13	4	0	لا مطلقا
			%100	41	22	11	8	الإجمالي
					%53.66	%26.82	%19.51	النسبة المئوية

➤ من خلال بيانات الجدول رقم 08 تبين لنا عدم وجود علاقة بين تطبيق مدير المؤسسة للإجراءات القانونية الخاصة بالغياب بتواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي ، وهذا بإقرار ما نسبته %53.66 من اجمالي عدد المبحوثين ان مدير المؤسسة لا يعتمد على تطبيق اجراءات الغياب اطلاقا يقابله مع نسبة %41.47 بمن هم منتمين الى تمثيلات نقابية ، في حين صرح بعض العمال ان مديريهم احيانا ما يطبق الاجراءات الخاصة بالغياب على من

هم ضمن تمثيل نقابي وهذا ما اثبتته النسبة لهاذين المتغيرين وبلغت 26.82% ، لكن هناك من المبحوثين من اكد ان هذا المدير يتحاشى دائما تطبيق اجراءات الغياب على الموظفين المنتمين الى تمثيلات نقابية وبلغت نسبة هؤلاء 19.51%، ويقابله نسبة 31.70% من اجمالي المبحوثين الذين صرحوا ان التواجد ضمن تمثيل نقابي دائما يمنح الموظف امتيازات اخرى منها عدم تطبيق اجراءات الغياب عليه ، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.533)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

➤ يمكن تفسير هذه النسب ان مدير المؤسسة ينحاز في تطبيق الاجراءات الى فئة دون الاخرى ، حيث تطبق الاجراءات على فئة لا يتواجد اعضائها ضمن تمثيلات نقابية ، لانهم اقل التزامات من الفئة الاخرى التي تحتوي على منخرطين في النقابات ، وكذلك خوفا من تبعيات تطبيق الاجراءات على النقابيين من شن الاضرابات ووقوف النقابة الممثلة لهم مع منخرطيهما وبالتالي احداث حركية داخل المؤسسة قد تؤثر على سمعة مدير المؤسسة وتعيق تحقيق اهدافه ، وهذا من باب مبدأ الهدف وكيفية تحقيقه بسلاسة .

الجدول (09): يوضح العلاقة بين مغادرة الموظف للمؤسسة اثناء فترات الدوام الرسمي وتواجده ضمن تمثيل نقابي "العبارتين رقم (38 و 22)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تغادر القسم او المؤسسة اثناء ساعات الدوام الرسمي			تواجد	مسؤولك المباشر
					دائما	أحيانا	لا مطلقا		
غير دال	0.956	0.090	%78.04	32	15	16	1	دائما	لا مطلقا
			%14.63	6	3	3	0	أحيانا	
			%7.31	3	2	1	0	لا	
			%100	41	20	20	1	الإجمالي	
					%48.78	%48.78	%2.43	النسبة المئوية	

➤ انطلاقا من بيانات الجدول 09 الذي يوضح ان العلاقة غير دالة بين التواجد الدائم

لمدير المؤسسة و خروج الموظفين من المؤسسة اثناء ساعات الدوام الرسمي تبين لنا

اغلب الموظفين لا يغادرون المؤسسة في فترات الدوام الرسمي حيث بلغت نسبتهم 48.78% مقابل نسبة الموظفين الذين احيانا ما يغادرون المؤسسة وذلك بتواجد المدير في بعض الاحيان بالمؤسسة وعبرت عليه نسبة 14.63% ، لنجد ان قلة قليلة من الموظفين ما تعتمد الخروج الدائم وبلغت نسبتهم 2.43% ، ليكون اتفاق شبه كلي للمبحوثين على ان المدير متواجد بشكل دائم حيث بلغت نسبة هؤلاء 78.04%، وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجابات المبحوثين التي كانت (0.090)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

► يمكن تفسير هذه النتائج بأن الموظفين احيانا ما يغادرون المؤسسة في اوقات الدوام وهذا بالتواجد الشبه دائم المسؤول المباشر في مكان العمل ، اي ان مدير المؤسسة غير مراعي لحركة الموظفين ، وتواجهه ينحصر في مكتبه وسوء توزيع المهام على مساعديه ، وغياب العدالة في التوزيع ، حيث ان مستشار التربية في القانون التربوي هو المسؤول عن غياب و تأخرات الاساتذة والمشرفين التربويين بتدوينها في التقرير اليومي ليطلع عليه مدير المؤسسة ، والمقتصد مسؤول عن العمال المهنيين وانجاز التقرير اليومي ، لتتخذ بعدها الاجراءات القانونية على ضوء هذه التقارير .

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : "هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتغيب عن العمل داخل المؤسسة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للعبارات (37، 38، 43) من بعد التمييز غير المباشر، و (25، 22، 25) من بعد التغيب عن العمل ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

جدول(10) يوضح علاقة التمييز غير المباشر بالتغيب عن العمل داخل المؤسسة			
أرقام العبارات المركبة	قيمة cramer	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (25 و 37)	0.632	0.000	دال عند (0.01)
العبارتين رقم (22 و 38)	0.090	0.956	غير دال
العبارتين رقم (25 و 43)	0.533	0.000	دال عند (0.01)

➤ من خلال الجدول 10 يمكن القول ان مدير المؤسسة اذا اراد تحقيق التزام موظفيه بوقت العمل ، وجب عليه الابتعاد عن التفضيل والتحيز لطرف دون الاخر ، وان لا يعتمد في تطبيق القوانين والاجراءات على اعتبارات شخصية وغير مهنية ، لان مجرد شعور الموظف بالتفضيل يولد لديه نوعا من الرفض الذي يتجسد في تعمه للغياب او عدم الالتزام بالوقت ، ويصبح غير مهتم بشخصية المدير ، لان هذا الاخير لا بد له ان يكون ذا شخصية تعتمد على مبادئ من شأنها ان تحافظ على صورته امام الموظفين ، ويمكن ربط هذا بفحوى نظرية السلطة المتضمنة ان الفرد لكي يكون ذا سلطة لا بد ان يتولد لديه اعتقاد بأن اوامره ستنفذ حتما ، اما الاشخاص الذين ينفذون هذه الاوامر انما يفعلون ذلك لاعتقادهم بمشروعية من يعطي الاوامر .

ب- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: وهي "هناك علاقة بين التمييز المباشر والصراع في العمل

داخل المؤسسة

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال مناقشة وتحليل بعدي هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول (11): يوضح العلاقة بين زيارة الموظف لمكتب المدير بتلقيه لتهديدات بالحسم من

الراتب ومنحة الاداء التربوي "العبارتين رقم (1 و27)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	زيارتك لمكتب المدير			
					لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.01	0.002	0.452	%19.51	8	6	1	1	دائما
			%7.31	3	0	3	0	أحيانا
			%73.17	30	4	15	11	لا مطلقا
			%100	41	10	19	12	الإجمالي
					%24.39	%46.34	%29.26	النسبة المئوية

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول اعلاه ان هناك اجماع من قبل المبحوثين ان مدير المؤسسة لا يعتمد اطلاقا على تهديد الموظفين بالحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي وبلغت نسبة هؤلاء 73.17% وتقابله نسبة المبحوثين الذي لا يرتادون اطلاقا على مكتب المدير التي بلغت 24.39% ، في حين ان الموظفين الذين احيانا ما يترددون على مكتب المدير بلغت نسبتهم 46.34% كانوا احيانا ما يتلقون تهديدات للخصم من الراتب من قبل المدير وبلغت نسبتهم 7.31% ، لتكون نسبة 19.51% من الموظفين الذين دائما ما يتلقون التهديدات بالخصم يقابلها نسبة 29.26% من الموظفين الذين يترددون دائما على مكتب المدير، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط بين إجابات المبحوثين (0.452)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ وتفسيرا لهاته النتائج يمكن القول ان زيارة الموظف لمكتب المدير تعبر عن رفض الموظف لقرار ما صدر عن المدير ، او ان المدير استدعى الموظف لتبنيه او القاء اللوم عليه في امر يخص عمله ، واغلب الموظفين الذين لا يرتادون على مكتب المدير اقل من يتلقون تهديدات ، فنخلص الى ان هناك تمييز واضح وصريح من قبل مدير المؤسسة على مجموعة من الموظفين واستدعائهم الدائم لمكتبه وتهديدهم بالخصم من الراتب ،ويرجع ذلك الى كونهم اكثر حركية من زملائهم ولا يساندونه في الرأي في الاجتماعات المختلفة .

الجدول (12): يوضح العلاقة بين معاناة الموظف من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة بتلقيه لتهديدات الحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي "العبارتين رقم (27 و 9)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تعاني من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة			
					دائما	أحيانا	لا مطلقا	
دال عند 0.01	0.000	0.571	19.51%	8	0	3	5	دائما
			7.31%	3	2	1	0	أحيا
			73.17%	30	22	8	0	لا مطلقا
			100%	41	24	12	5	الإجمالي
					58.53%	29.26%	12.19%	النسبة المئوية

➤ تبين النتائج الموضحة اعلاه ان جل الموظفين لا يتلقون تهديدات بالخصم من الراتب وبلغت نسبتهم 73.17% وهم اقل الموظفين عرضة للضغوط المهنية بنسبة 58.53% ، ونجد ان الموظفين الذين احيانا ما يتلقون تلك التهديدات والبالغ نسبتهم 7.31% يعانون من ضغوطات مهنية بنسبة 29.26%، اما الموظفين الذين يتلقون التهديدات بشكل دائم بلغت نسبتهم 19.51% بمقابل نسبة 12.19% لمعاناتهم من ضغوط مهنية، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط بين إجاباتهم المقدره ب(0.571)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ وكتفسير لهذه النتائج نخلص ان ضغوطات العمل التي يعاني منها الموظفين قد لا يكون سببها الرئيس الخضم من الراتب، وهذا ما لاحظناه في اجابات الافراد ، وما استنتجناه لكون ان اقل نسبة التي تتلقى التهديدات اكثر من نسبة من نسبة من يعانون دائما من ضغوطات مهنية ، فمدير المؤسسة يمارس تمييزا مباشر على الموظفين بتهديدهم بالخضم من الراتب اضافة الى عوامل اخرى كالتهديد بمراسلة المديرية بإفاد لجنة تفتيش او لجنة معاينة ، او التهديد بإدراج انداز في ملف الموظف .

الجدول (13): يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للتهديدات بالخضم و صحة قرارات المدير وصوابها "العبارتين رقم (27 و 10)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	قرارات مدير المؤسسة صائبة				
					لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.001	0.490	19.51%	8	4	4	0	دائما	تتلقى تهديدات بالخضم الإجمالي النسبة المئوية
			7.31%	3	0	3	0	أحيانا	
			73.17%	30	0	24	6	لا مطلقا	
			100%	41	4	31	6		
					9.75%	75.60%	14.63%		

➤ تماشيا مع نتائج الجدول 13 يتبين لنا ثلاثة ارباع الموظفين اعترفوا ان قرارات المدير احيانا ما تكون صائبة وصحيحة بنسبة 75.60% وهم اقل الموظفين تهديدا بالخضم من الراتب بنسبة 7.31% ، ثلثها نسبة الموظفين الذين يؤكدون ان قرارات المدير دائما صائبة بنسبة 14.63% وهم بالمرتبة الثانية من حيث نسبة التهديدات التي قدرت ب 19.51% لتأتي الفئة المعارضة والتي تقول ان كل قرارات المدير غير صائبة بنسبة 9.75% فيحين انهم اقل لفئات تلقيا للتهديد بالخضم من الراتب ومنحة الاداء التربوي، وهذا ما تؤكدده قيمة الارتباط بين إجاباتهم (0.490)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ استنادا على النتائج اعلاه يتبين لنا ان مدير المؤسسة لا يستخدم التهديدات مع من يعارضونه في القرارات ولا يعترفون بصحتها وصوابها ، اما خوفا من احداثهم لحركية داخل المؤسسة من تخريب وايقاد شكاوي للسلطات العليا ، او انهم ادري بالقانون المنظم للحياة المدرسية .

الجدول (14): يوضح العلاقة بين معاناة الموظف من الضغوطات المهنية بمشاركته في القرارات الهامة "العبارتين رقم (28 و 9)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تعاني من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة				
					دائما	أحيانا	لا مطلقا		
غير دال	0.122	0.298	%24.39	10	6	4	0	دائما	تشارك في القرارات الإجمالي النسبة المئوية
			%29.26	12	9	3	0	أحيانا	
			%46.34	19	9	5	5	لا مطلقا	
			%100	41	24	12	5	الإجمالي	
					%58.53	%29.26	%12.19	النسبة المئوية	

➤ تحليلا للنتائج الموضحة اعلاه نرى ان اكثر من نصف عدد العمال لا يعانون اطلاقا من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة بنسبة %58.53 ، وهم الفئة التي لا تشارك اطلاقا في القرارات الخاصة بالمؤسسة بنسبة %46.34 ، يقابله نسبة العمال الذين يعانون احيانا من ضغوطات مهنية ونسبة مشاركتهم في قرارات المؤسسة وتبلغ %29.26 ، وقد كانت نسبة الموظفين الذين يعانون دائما من ضغوطات %12.19 وهي الاقل رغم انها تشارك دائما في القرارات بنسبة %24.39 ، وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجابات الباحثين (0.298)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

➤ فتفسيرنا لهاته النسب يتمحور حول ان مشاركة الموظفين واشراكهم في القرارات التي تخص المؤسسة من شأنه ان يزيد عنهم ضغط العمل ، وذلك من خلال القاء اللوم عليهم من قبل زملائهم الذين لا يشاركون في القرارات وتحميلهم المسؤولية بأنهم شركاء

في هاته القرارات فيحدث هناك نوع من التصادم والاختلاف الذي يؤدي احيانا الى الحاق الاذى بالآخرين، ورفع التظلمات والاضرابات .

الجدول (15): يوضح العلاقة بين صحة وصواب قرارات المدير بمشاركة الموظف في القرارات التي تخص المؤسسة "العبارتين رقم (28 و 10)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	قرارات مدير المؤسسة صائبة			
					لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.645	0.175	%24.39	10	0	8	2	دائما
			%29.26	12	1	10	1	أحيانا
			%46.34	19	3	13	3	لا مطلقا
			%100	41	4	31	6	الإجمالي
					%9.75		%75.60	

➤ تماشيا مع النتائج المتحصل عليها من الجدول اعلاه يتبين لنا ان معظم الموظفين يقرون ان قرارات مدير المؤسسة في اغلب الاحيان تكون صائبة وتمثلت بنسبة 75.60% في حين ان نسبة من يشاركون احيانا في القرارات بلغت 29.26% ، وكانت نسبة من يقرون ان قرارات المدير دائما صائبة 14.63% بنسبة مشاركتهم الدائمة في القرارات 24.39% ،ليكون هناك اعتراض من قبل من ينفون ان قرارات المدير صائبة بنسبة 9.75% على الرغم انهم لا يشاركون اطلاقا في القرارات بنسبة بلغت 46.34%، وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.175)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

➤ نجد من خلال ما توصلت اليه النتائج ان القرارات التي يتخذها المدير اكثر صحة ومصداقية ، وهذا لإشراكه اكثر من نصف عدد العمال ، وهو ما يحقق مبدأ المشاركة في القرار ، الذي يعمل على مناقشة القرارات وتصويب رؤيتها.

الجدول (16): يوضح العلاقة بين وجود عدالة في توزيع ساعات العمل بمعاناة الموظف من ضغوط مهنية داخل المؤسسة "العبارتين رقم (32 و 9)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تعاني من ضغوط مهنية داخل المؤسسة			توجد عدالة في توزيع
					دائما	أحيانا	لا مطلقا	
غير دال	0.097	0.310	%29.26	12	11	1	0	دائما
			%58.53	24	11	9	4	أحيانا
			%12.19	5	2	2	1	لا مطلقا
			%100	41	24	12	5	الإجمالي
			%58.53		%29.26	%12.19	النسبة المئوية	

➤ من خلال النتائج المستقاة من الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلب الموظفين لا يعانون اطلاقا من ضغوطات مهنية بنسبة 58.53% في حين ان هناك من ينفي وجود عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع بنسبة 12.19%، لكن هناك من يعانون احيانا من الضغوط المهنية بنسبة 29.26% يقابله اعترافهم بوجود عدالة في التوزيع بنسبة 58.53%، لكن هناك من الموظفين من معاناتهم دائمة من الضغوط المهنية وبلغت نسبتهم 12.19% على الرغم انهم معترفون بوجود عدالة في توزيع ساعات العمل بشكل دائم وقدرت نسبة اعترافهم ب 29.26%، وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.310)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

➤ وكتفسير لهاته النتائج نقول ان هناك من الموظفين لا يكثرث لغياب العدالة في توزيع ساعات العمل من عدم وجودها وبالتالي لا يعاني من أي ضغط مهني ، لكن هناك من يعاني من ضغوطات مهنية لكن يعترف بوجود عدالة وهذا لسبب نقص كفاءته واعترافه بذلك ، وهناك نوع ثالث معترف بوجود العدالة في توزيع ساعات العمل وهو في معاناة دائمة من الضغوط المهنية ويرجع السبب الى انشغاله بارتباطات شخصية اخرى خارج اسوار المؤسسة وبالتالي يتعرض الى المتابعة من قبل مديره وتهديده لفظيا وكتابيا او من قبل زملائه بتتبييه لفظيا .

الجدول (17): يوضح العلاقة بين وجود عدالة في توزيع ساعات العمال بصواب قرارات مدير المؤسسة "العبارتين رقم (32 و 10)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	قرارات مدير المؤسسة صائبة				
					لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.014	0.392	%29.26	12	0	7	5	دائما	توجد عدالة في توزيع ساعات
			%58.53	24	3	21	0	أحيانا	
			%12.19	5	1	3	1	لا مطلقا	
			%100	41	4	31	6	الإجمالي	
					%9.75	%75.60	%14.63	النسبة المئوية	

➤ بقراءتنا للبيانات اعلاه نلاحظ ان اكثر من ثلاثة ارباع الموظفين يؤكدون ان قرارات المدير صائبة في اغلب الاحيان اي بنسبة 75.60% وكذا اعترافهم انه توجد احيانا عدالة في توزيع ساعات العمل بنسبة 58.53% ، وتلي هذه النسب نسبة الموظفين الذي يؤكدون ان قرارات المدير دائما صائبة بنسبة 14.63% واعترافهم بوجود عدالة دائمة في توزيع ساعات العمل ،في حين نلاحظ ان من يقرون بغياب العدالة اطلاقا قدرت نسبتهم ب12.19% وايضا نفيهم بأن قرارات المدير صائبة بنسبة 9.75%، وهذا ما تؤكدده قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.392)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ يمكن تفسير هذه النتائج بقول ان اغلب قرارات مدير المؤسسة صائبة وتصب في صالح الموظفين ، وذلك يتجسد بعدالته في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع ، لكن هناك تمييز مباشر من قبل المدير على فئة لا تعترف بقراراته وتقول انها تعسفية ومجحفة في حقهم من حيث البرنامج والتوزيع والاسناد، وهذا بسبب بعد مقر سكناتهم عن المؤسسة حيث تبلغ المسافة احيانا 160 كلم ، وبالتالي لا يراعي المدير لخصوصياتهم ولا يبادر بمساعدتهم ، ويتحجج بالقانون وبالنظام الداخلي للمؤسسة .

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

- نصت الفرضية الثانية على : "هناك علاقة بين التمييز المباشر والصراع في العمل داخل المؤسسة " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للعبارات (27، 32، 28) من بعد التمييز المباشر ، و(1، 9، 10) من بعد الصراع في العمل .

- حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح علاقة التمييز المباشر بالصراع في العمل داخل المؤسسة			
أرقام العبارات المركبة	قيمة cramer	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (27 و 1)	0.452	0.002	دال عند (0.01)
العبارتين رقم (27 و 9)	0.571	0.000	دال عند (0.01)
العبارتين رقم (27 و 10)	0.490	0.001	دال عند (0.01)
العبارتين رقم (28 و 9)	0.298	0.122	غير دال
العبارتين رقم (28 و 10)	0.175	0.645	غير دال
العبارتين رقم (32 و 9)	0.310	0.097	غير دال
العبارتين رقم (32 و 10)	0.392	0.014	دال عند (0.01)

➤ اعتمادا على بيانات الجدول اعلاه الذي يلخص نتائج المبحثين بخصوص العلاقة بين التمييز المباشر في العمل بالصراع في العمل يمكننا القول ان هناك علاقة دالة احصائيا بين هاذين البعدين ،وهذا ما تم اثباته من خلال اجابات المبحثين وقراراتهم ان مدير المؤسسة يمارس التفضيل بينهم ، ويتعمد ذلك التفضيل والتحيز لبعض الاطراف واقصاء البعض الاخر ،من خلال اسناد الافواج التربوية وتوزيع ساعات العمل ،والمسارعة الى التهديد بالراتب والخصم منه ، وهذا ما بنجر عنه صعوبات في التواصل ويؤدي الى وجود ضغوطات مهنية على العمال ، وبالتالي تكون المؤسسة على صفيح ساخن ومرتعا للصراع والتخريب ،ويذهب الفاعلين فيها الى اتباع كل الاساليب التي يرونها مساعدة على الحاق الضرر والخسائر سواء بالمؤسسة او بمديرها ، فتمييز المدير بين مرؤوسيه يعجل بإضعافه وبسط هيئته

وبالتالي لا يمكن له ان يساير الاوضاع ، وتخرج عن سيطرته ويفقد بوصلة النجاح في تسيير المؤسسة ، فوجب عليه قبل الوصول الى هاته الحال ان يكون شموليا في نظرتة للموظف ويتطلع الى تحديد احتياجاته وميولاته في اطارها العقلاني، وهناك نظرة تشاؤمية للمدير او القائد عن طبيعة الموظف وهذا ما نبهت به نظرية Y لماك غريغور الذي يرى ان الموظف بطبيعته يحب الكسل ولا يحبذ العمل ويركن الى الخمول ، عكس نظرية X التي تنظر الى الموظف والعامل بإيجابية ، على انه محب للعمل ويحتاج الى دعم وتحفيز .

ت- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتماطل في العمل

داخل المؤسسة .

من خلال مناقشة وتحليل بعدي هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول (19): يوضح العلاقة بين حصول الموظف على تكريمات بلجوئه الى تأجيل انجاز المهام الموكلة

اليه "العبارتين رقم (36 و 12)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تأجيل الى تأجيل انجاز المهام الموكلة اليك لوقت لاحق		دائما	أحيانا	لا مطلقا	الإجمالي	النسبة المئوية	
					أحيانا	لا مطلقا						
غير دال	0.488	0.187	14.63%	6	5	1	دائما	3	أحيانا	11	لا مطلقا	تكريمات على حصولك
			21.95%	9	6	3	أحيانا	11	لا مطلقا	تكريمات على حصولك		
			63.41%	26	15	11	لا مطلقا	تكريمات على حصولك				
			100%	41	24	15	الإجمالي	النسبة المئوية				
					58.53%	36.58%						

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان هناك من الموظفين لا يلجؤون اطلاقا الى تأجيل المهام الموكلة اليهم وبلغت نسبتهم من بين الموظفين 58.53% وهذا الابتعاد عن تأجيل المهام يقابله غياب تام لحصول الموظف على تكريمات نظير نتائج محققة بنسبة 63.41%، في حين نرى ان الموظفين الذين يؤجلون احيانا المهام الموكلة اليهم بلغت نسبتهم 36.58%، بنسبة حصولهم على تكريمات مقدرة ب 21.95%، ولاحظنا ايضا ان هناك موظفين لا يلجؤون الى تأجيل المهام الموكلة اليهم بشكل دائم مع وجود تكريمات قدرت نسبتها 14.63%، وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.187)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

➤ يرجع تفسير هاته النسب المتحصل عليها الى ان المدير لا يعتمد في منح التكريمات على معايير النجاح او النتائج المحققة من قبل موظفيه ، بل يمارس نوعا من المفاضلة الخفية او كما يعرف بالتمييز غير المباشر بين مرؤوسيه ، وايضا يعتمد على معايير شخصية ويمنح التكريمات لأشخاص يجاملهم دون وجه حق ، مما يؤدي بالموظف الى التراخي في انجاز المهام وتأجيلها

الجدول(20): يوضح العلاقة بين تلقي الموظف للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة بوجود اتصال مباشر بالمدير "العبارتين رقم (41 و 19)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	سبق لك ان تلقيت لفت انتباه من ادارة المؤسسة		النسبة المئوية	
					أحيانا	لا مطلقا		
غير دال	0.080	0.351	%43.90	18	17	1	دائما	
			%41.46	17	11	6	أحيانا	
			%14.63	6	4	2	لا مطلقا	
			%100	41	32	9	الإجمالي	
								النسبة المئوية
					%78.04	%21.95		

➤ استنادا على نتائج الدول اعلاه يتضح لنا ان اغلب الموظفين لم يتعرضوا اطلاقا الى لفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة ،حيث بلغت نسبتهم %78.04 تقابلها نسبة %14.63 تعبر عن عدم وجود اتصال مباشر بين الموظفين والمدير ، في حين يوجد نسبة %21.95 من الموظفين احيانا ما يتعرضون للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة وقابله نسبة %41.46 من بين الموظفين الذين لهم اتصال مباشر مع المدير في بعض الاحيان ، وتوجد فئة لم تتلقى لفت انتباه ولها اتصال مباشر بالمدير حيث بلغت نسبتهم %43.90 وهم النسبة الاكبر ظهورا وهذا ما تنفيه قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.351)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

➤ استنادا على النتائج الموضحة اعلاه يمكننا القول ان هناك تمييز غير مباشر بين الموظفين من قبل المدير وذلك من خلال تنبيه بعض الموظفين ولفت انتباههم

على انهم مقصرين في مهامهم ، في حين هناك مجموعة من المقربين الذين لهم اتصال مباشر به لا يوجه لهم أي ملاحظة عن مهامهم ، وهذا راجع الى ان وجود عدة موظفين من نفس منطقة مدير المؤسسة لكونه دائم التواجد معهم وتربطه بهم علاقات عائلية

الجدول (21): يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي ولجوئه الى تأجيل المهام العبارتين "رقم (43) و (12)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	تلجأ الى تأجيل انجاز المهام الموكلة اليك لوقت لاحق		دائما	التواجد ضمن تمثيل نقابي لا مطلقا	الامتيازات	الإجمالي	النسبة المئوية
					أحيانا	لا مطلقا					
دال عند 0.05	0.029	0.416	31.70%	13	5	8					
			26.82%	11	10	1					
			41.46%	17	11	6					
			100%	41	26	15					
					63.41%	36.58%					

➤ استنادا على نتائج الجدول 21 نلاحظ ان اغلب الموظفين لا يلجؤون اطلاقا الى تأجيل المهام الموكلة اليهم لوقت لاحق بحيث بلغت النسبة 63.41% ، يقابله نسبة 41.46% من بين الموظفين الذين صرحوا ان التمثيل النقابي لا يمنح امتيازات اطلاقا ، وكان لمجموعة من الموظفين رأي اخر حيث عبروا انهم احيانا ما يلجؤون الى تأجيل المهام الموكلة اليهم وقدرت نسبة اجاباتهم بـ 36.58% يقابله نسبة الموظفين الذين صرحوا ان التواجد ضمن تمثيل نقابي احيانا ما يمنح للموظف امتيازات وقدرت نسبة ذلك بـ 26.82%، لكن هناك مجموعة ثالثة اقرت ان التواجد ضمن تمثيل نقابي يمنح الموظف امتيازات بصفة دائمة وبلغت النسبة 31.70% في حين انهم لا يقومون بتأجيل المهام الموكلة لهم بشكل دائم، وهذا تؤكد قيمة الارتباط بين اجاباتهم كانت (0.416)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) .

➤ من خلال النتائج اعلاه نقول ان الموظف في المؤسسة قيد الدراسة لا يعتمد كثيرا على تأجيل المهام الموكلة اليه ، لكن هناك من الموظفين من يستغل تواجده ضمن التمثيلات النقابية لتأجيل مهامه او الغائها في بعض الاحيان ، وهذا راجع الى كونه يتباهى بمكانته في النقابة ربما كرئيس فرع او عضو فعال ويستعملها في التهرب من المهام ، وهناك من لا يستطيع التوفيق بين وظيفته والتزاماته النقابية وبالتالي يقصر في مهامه بصفة اكيدة .

الجدول (22): يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي بالتزامه بأوامر مديره في انجاز المهام "العبارتين رقم (43 و 18)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	ملتزم بأوامر المدير لإنجاز المهام		التواجد ضمن تمثيل نقابي يمنح مطلقا	الإجمالي	النسبة المئوية
					أحيانا	لا مطلقا			
دال عند 0.01	0.011	0.471	31.70%	13	5	8	دائما	التواجد ضمن تمثيل نقابي يمنح مطلقا	الإجمالي
			26.82%	11	1	10	أحيانا		
			41.46%	17	0	17	لا مطلقا		
			100%	41	6	35	الإجمالي		
					14.63%	85.36%	النسبة المئوية		

➤ اعتمادا على نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان جل الموظفين يلزمون احيانا بأوامر المدير في انجاز المهام ، حيث بلغت نسبتهم 85.36% وهذا بتواجد هذه الفئة احيانا ضمن تمثيل نقابي وقدرت تلك النسبة ب 26.82% ، في المقابل نجد ان الموظفين غير الملتزمين اطلاقا بأوامر المدير في انجاز المهام قدرت نسبتهم ب 14.63% وهذا بعدم تواجد موظفين من هذه الفئة اطلاقا ضمن تمثيل نقابي بنسبة 41.46% ، اما باقي الموظفين متواجدون بشكل دائم في التمثيل النقابي بنسبة 31.70% ويقابله عدم تواجد أي موظف ملتزم دائما باوامر المدير، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.471)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ ترجع هذه النتائج كون ان اغلب الموظفين ملتزمون باوامر مديرهم بغض النظر عن انتمائهم النقابي ، وهذا يدل على ان الفرد في هاته المؤسسة يعمل على انجاز مهامه متبعا في ذلك المنهاج او المقرر او البرنامج المسطر، وذلك تفاديا لأي تراكمات مهنية ، وتجنبنا للإجراءات الادارية التي تتجر عن هذا وتبعاتها .

الجدول (23): يوضح العلاقة بين تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي ويتلقيه للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة "العبارتين رقم (43 و 19)"

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	النسبة المئوية	الإجمالي	سبق لك ان تلقيت لفت انتباه من ادارة المؤسسة		التواجد ضمن تمثيل نقابي يمنح مطلقا
					أحيانا	لا مطلقا	
دال عند 0.01	0.000	0.654	31.70%	13	5	8	دائما
			26.82%	11	11	0	أحيانا
			41.46%	17	16	1	لا مطلقا
			100%	41	32	9	الإجمالي
					78.04%	21.95%	النسبة المئوية

➤ بقرائتنا لنتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الموظفين الذين لم يتلقوا اطلاقا لفتا للانتباه من قبل ادارة المؤسسة بلغت نسبتهم 78.04% وهم اغلبية ، في حين ان نسبة الموظفين الذين لم يتواجدوا اطلاقا ضمن تمثيل نقابي بلغت نسبتهم 41.46% من اجمالي الموظفين ، وسجلنا نسبة 21.95% من الموظفين احيانا ما يتلقون لفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة ، يقابله نسبة 26.82% من الموظفين يتواجدون احيانا ضمن تمثيلات نقابية ، لتأتي مجموعة الموظفين المنتمين بشكل دائم الى تمثيلات نقابية بنسبة 31.70% ولم يسبق لأي احد منهم تلقي لفت انتباه بشكل دائم ، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.654)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

➤ استنادا على نتائج الجدول اعلاه يتبين لنا ان مدير المؤسسة لا يعتمد على وثيقة لفت انتباه للموظفين بشكل واسع وانما هناك مجموعة من الموظفين يستخدم معهم

هذه الوثيقة ، وهذا ما يؤكد على ان هناك تمييز وتفضيلا خفي بين الموظفين ، وذلك لوجود موظفين ضمن تمثيلات نقابية ولهم امتيازات خاصة تساعدهم في تجنب استخدام هذه الوثيقة ضدهم ، ويرجع تقدير استعمالها الى السلطة التقديرية المخولة له قانونا، ويمكن له ان يجعلها وسيلة في ترهيب الموظفين للالتزام بمهامهم

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على : " هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتماطل في العمل داخل المؤسسة " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للعبارات (36، 41، 43) من بعد التمييز غير المباشر، و(12، 18، 19) من بعد التماطل في العمل، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة				
أرقام العبارات المركبة	قيمة cramer	مستوى الدلالة	القرار	
العبارتين رقم (36 و 12)	0.187	0.488	غير دال	
العبارتين رقم (41 و 19)	0.351	0.080	غير دال	
العبارتين رقم (43 و 12)	0.416	0.029	دال عند 0.01	
العبارتين رقم (43 و 18)	0.471	0.011	دال عند 0.01	
العبارتين رقم (43 و 19)	0.654	0.000	دال عند 0.01	

➤ استنادا على النتائج المستقاة من الجدول 24 الذي يوضح علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة تبين لنا ان مدير المؤسسة يستخدم نوعا من التمييز الخفي وغير المباشر وهذا ما ساعد على وجود بعض مؤشرات التماطل من تأجيل للمهام الموكلة وتراكمها ، وعدم الالتزام بالأوامر التي يسديها والعصيان ، وخرق القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة والحياة المدرسية بصفة عامة ، واللامبالاة والاهمال للأعمال بإضاعة الوقت ، وهذا ما يؤثر سلبا على بيئة العمل ومستوى الاداء ، وعدم استغلال قدرات المورد البشري احسن استغلال ، وفي هذا الصياغ يمكن الاستناد على نظرية التوقع ل فيروم التي ترى ان الفرد او العامل يقدم للمؤسسة التي يعمل بها مجهودا او خدمة وينتظر مقابلا عن تلك الجهود وهذا

المقابل يجب ان يكون متكافئاً مع ما قدمه وما توقعه ، لكن يجب ان يكون توقعه لما سيحصل عليه خاضع لمنطق العمل والاجر وليس لمنطق احتياج هذا الموظف ، فسبب حدوث أي اختلال بين الموظف ورئيسه يكون في اختلاف توقعات كلا منهما نحو الاخر ، وبالتالي يعمد كلا منهما الى تكييف مخرجاته مع المدخلات التي يتحصل عليها ليتولد بهذا تماطل وتسبب ولا مبالاة من قبل الموظف يقابله تهديد بالعقاب من طرف مدير المؤسسة

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث

تمهيد : تعد عملية عرض وتحليل وتفسير النتائج من اهم المراحل الاساسية في البحث العلمي ، فهي تعتبر ثاني خطوة بعد عملية جمع المعلومات ، كما انها تهدف الى تحويل المعطيات الجزئية التي تم جمعها الى نتائج تصف مجتمع البحث

بعد الانتهاء من عرض الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث : التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة ، فإنه سيتم فيمايلي عرض اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال دراستنا ، وهذا على ضوء فرضيات البحث .

أ - مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الاولى

❖ بالنسبة لتطبيق الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب والتأخر عن العمل على الموظفين من قبل مدير المتوسطة فقد تم معرفة انه هناك علاقة بين تطبيق الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب واسلوب المدير في المفاضلة بين الموظفين ، فأفراد مجتمع البحث اجمعوا ان مدير المتوسطة يطبق هاته الاجراءات على مجموعة من موظفين دون سواهم وهذا ما تم التوصل اليه من خلال البيانات المستقاة من الجدول 07، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.632) بمستوى دلالة الفا قدر ب 0.01

❖ افادت الشواهد الكمية المستقاة والموضحة في الجدول 08 ان مدير المتوسطة لا يعمد الى تطبيق الاجراءات الخاصة بالتغيب عن العمل او التأخر ، بغض النظر عن انتماء الموظف الى تمثيل نقابي ، فامتيازات التمثيل النقابي لا تمت بصلة لتطبيق اجراءات الغياب

❖ اعتمادا على نتائج الجدول 09 يتبين لنا ان تواجد المسؤول المباشر في مكان العمل لا يعمل على كبح خروج الموظفين من القسم او المؤسسة في اوقات الدوام الرسمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.090) بمستوى دلالة (0.956)، اي ان خروج الموظفين من القسم او المؤسسة له سبب اخر غير تواجد المدير او غيابه ، وقد يكون تواجد المدير دون جدوى لعدم تمركزه في محيط المؤسسة والاكتفاء بالمكوث في مكتبه

❖ من خلال الجدول 10 والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (37، 38، 43) من بعد التمييز غير المباشر ، و (25، 22، 25) من بعد التغيب عن العمل ، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه توجد علاقة بين التمييز المباشر والتغيب عن العمل " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (cramer) كانت معظمها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) باستثناء قيمة ارتباط العبارة (38 و 22) التي جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.956)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة توافق فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتغيب عن العمل " .

✚ من خلال تحليل وتفسير النتائج الجزئية للفرضية الأولى ، وانطلاقاً من النسب المتحصل عليها من اجابات افراد المجتمع البحثي تم التوصل الى نتيجة مفادها ان التغيب عن العمل من قبل الموظفين له علاقة بالتمييز غير المباشر بين الموظفين ، بمعنى اكثر وضوحا ان أي موظف داخل مؤسسة قيد الدراسة يتأثر بتمييز المدير بينه وبين باقي الموظفين ، لأنه يدرك ان هذا التفضيل يدفعه الى التغيب او التأخر او مغادرة المؤسسة في فترات الدوام الرسمي ، وجل الممارسات ان لم نقل كل الممارسات التي يستخدمها المدير في التفضيل بين مرؤوسيه كتطبيق الاجراءات القانونية والتواجد الدائم داخل اسوار المؤسسة ترقى الى مستوى الاسباب الحقيقية وراء تغيب الموظف وتأخره

✚ استناداً على نتائج الجدول 10 الذي يلخص نتائج المبحوثين فيما يخص بعدي الفرضية الأولى نخلص على ان النتائج المتحصل عليها تؤيد الفرضية الأولى .

ب- مناقشة وتحليل النتائج على ضوء فحوى الفرضية الفرعية الثانية:

❖ تؤكد الشواهد الاحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال الجدول 11 ان هناك علاقة بين زيارة الموظف لمكتب المدير بتلقيه تهديدات خاصة بالحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي وذلك بقيمة ارتباط بلغت (0.452) ومستوى دلالة قدر ب (0.002) وهذا ما يعني اعتماد مدير المؤسسة على الحسومات كعقوبة تطبق على

الموظفين ، وايضا يتعمد حضور الموظف المعني لمكتب المدير لتهديده بالحسم من الراتب ومنحة الاداء التربوي

❖ تشكل التهديدات التي يتعرض لها الموظفون لرواتبهم ومنحهم المختلفة ضغوطا مهنية يعانون منها داخل المؤسسة وتحول دون تقديمهم لمردود جيد ، و كما هو موضح في الجدول 12 فإن قيمة الارتباط بلغت (0.571) بمستوى دلالة (0.000) ، وهذا ما يبين لنا ان التهديد المادي للموظف يؤثر سلبا على وضعه المهني .

❖ بعد اطلاعنا على نتائج الجدول 13 وتحليلا للقيم المستقاة منه تبين لنا وجود علاقة بين قرارات مدير المؤسسة وما يمارسه هذا الاخير من تهديدات خاصة بالاجر ومنحة الاداء التربوي للموظف ، وذلك بتسجيل قيمة ارتباط (0.490) بمستوى دلالة (0.001)، وقد اجمع الموظفون على ان قرارات المدير صائبة الى حد بعيد فيما يخص قرارات تهديد الموظف بالحسم من راتبه ، وكقراءة لهذا الطرح نجد ان مدير المؤسسة يستخدم اسلوب التهديد بالحسم على الموظفين غير ملتزمين بالقانون المنظم لهذه المؤسسة .

❖ بالتعرف على بيانات الجدول 14 تبين لنا ان معاناة الموظف من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة ليس له علاقة بمشاركته في القرارات الهامة للمؤسسة، فمشاركته في هذه الاخيرة لا يحول دون وجود ضغوط مهنية ، فقد يكون عضوا في مجلس ما لكن ليس بالضرورة ان يكون متحرر من الضغوط المهنية داخل المؤسسة وقد تكون هذه المشاركة هي سبب خلق الضغوط المهنية

❖ اما بالنسبة لصواب قرارات المدير او خطأها ليس لها ايضا علاقة بمشاركة الموظف في القرارات الهامة للمؤسسة ، وهذا ما وضحته بيانات الجدول 15 حيث بلغت قيمة الارتباط (0.175) بمستوى دلالة (0.645) ، هذا ما يقودونا للحكم على ان مدير المؤسسة متفرد بقراراته دون الرجوع الى رأي الموظفين .

❖ اما بالنسبة لشواهد الجدول 16 تبين لنا عدم وجود علاقة بين معاناة الموظفين من ضغوط مهنية بوجود عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.310) بمستوى دلالة (0.097) ،ومن خلال هذه البيانات تبين لنا عدم وجود عدالة في توزيع ساعات العمل لا يجعل الموظفين يعانون من ضغوط مهنية

، اي ان الضغوط المهنية ترجع اسبابها الى عوامل اخرى غير العدالة في توزيع ساعات العمل.

❖ يفيد حجم البيانات المستقاة من المؤسسة قيد الدراسة الممثلة في الجدول 17 بأن هناك علاقة بين قرارات المدير الصائبة ووجود عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.392) عند مستوى دلالة قدر ب (0.014)، وهذه العلاقة توضح لنا ان المدير يعمل على العدل بين الموظفين في ساعات عملهم وهذا ما جعل الموظفين يقرون ان قراراته صائبة ، اي كلما كانت هناك عدالة في توزيع الساعات كانت القرارات اكثر صوابا .

❖ من خلال الجدول 18 والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (27، 32، 28) من بعد التمييز المباشر ، و(1، 9، 10) من بعد الصراع ، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه توجد علاقة بين التمييز المباشر والصراع التنظيمي داخل مكان العمل " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (cramer) كانت معظمها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01) باستثناء قيم ارتباط العبارات (28 و 09) و (28 و 10) و (32 و 09) والتي جاءت غير دالة إحصائيا عند ألفا (0.05) ، هذا ما يدفعنا إلى القول بأن هاته النتيجة توافق فرضية الدراسة الثانية والفاصلة بأن " هناك علاقة بين التمييز المباشر والصراع في العمل داخل المؤسسة " .

✚ من خلال تحليل وتفسير النتائج الجزئية للفرضية الثانية ، وانطلاقا من النسب المتحصل عليها من اجابات افراد المجتمع البحثي تم التوصل الى نتيجة مفادها ان الصراع في العمل له علاقة بالتمييز المباشر بين الموظفين ، وقد أقر افراد المجتمع البحثي بأن للتمييز المباشر علاقة وطيدة بوجود الصراع داخل أي منظمة ، وذلك من خلال التهديد الذي يسلطه مدير المؤسسة على بعض الموظفين لرواتبهم او من خلال اقصاء بعض الاطراف التي قد يكون لها باع من استراتيجيات التسيير الاداري يخدم المؤسسة بمشاركتها في القرارات الهامة ، وايضا غياب العمل على تكريس مبدأ العدالة بين الموظفين في توزيع ساعات

العمل ببرنامج يخدم جميع الموظفين ، وهذا ما يولد نوعا من الضغط النفسي للموظف ويجعل منه فردا متمردا عن النظام الداخلي للمؤسسة ، ومعارضاً للقرارات الصادرة منها ، ويعتمد بذلك ايداء كل من يعترضه على تحقيق اهدافه

استنادا على نتائج الجدول 18 الذي يلخص نتائج المبحوثين فيما يخص بعدي الفرضية الثانية يمكننا القول ان النتائج المستقاة تؤيد الفرضية الثانية .

ت- مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

❖ استنادا على البيانات الموضحة في الجدول 19 اتضح لنا ان لا توجد علاقة بين حصول الموظف على تكريمات نظير نتائج يتم تحقيقها و لجؤه الى تأجيل مهامه لاقوات لاحقة ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.187) بمستوى دلالة (0.488) ، اي ان الموظف لا يعتمد الى تأجيل مهامه الموكلة اليه بمجرد اقصائه من التكريمات ، فهناك ضوابط تجعله يؤدي اعماله دون انتظار ما تقدمه ادارة المؤسسة من هدايا كاعتراف بمجهوده .

❖ تؤكد الشواهد الاحصائية المتحصل عليها من اجابات المبحوثين الموضحة في الجدول 20 انه لا توجد علاقة بين اتصال الموظف بمديره مباشرة أي بدون اجراءات الزيارة وبين تلقي الموظف للفت انتباه من قبل هذا المدير ، وقد اوضحت قيمة الارتباط التي بلغت (0.351) بمستوى دلالة (0.080) ان لفت الانتباه الخاص بالموظفين والذي يعني تحذير الموظف بمخالفة القوانين والنظام ليس له صلة بنوع تواصل الموظف بمديره ، أي هناك استقلال بين علاقة المدير بمروؤوسيه وبين الاجراءات المتخذة ضد الموظف كلفت الانتباه مثلا .

❖ اثبتت الشواهد الاحصائية الميدانية المتحصل عليها في الجدول 21 على وجود علاقة بين تأجيل الموظف لمهامه وبين انخراطه وتواجده ضمن تمثيل نقابي ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.416) بمستوى دلالة (0.029) ، بمعنى ان الموظف المنتمي الى تنظيم نقابي يعتمد الى تأجيل مهامه واعماله ، وهذا التأجيل ربما يرجع الى ارتباطه بالأعمال المختلفة للتمثيل النقابي كالا اجتماعات التنسيقية مثلا او غيرها ، او قد يكون سبب تأجيل المهام راجع الى الحماية التي توفرها له النقابة و المكانة والتقدير اللذان يتحصل عليهما .

❖ كما اكدت الشواهد التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول 22 ان نسبة الارتباط بين التزام الموظفين بأوامر المدير بتواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي قد بلغت (0.471) بمستوى دلالة قدر ب(0.011)، وعليه نقول ان تواجد الموظف في تمثيل نقابي يجعل من الموظف ملتزما بأوامر مديره وذلك بمعرفته للقوانين التي تسير العمل ، اكثر من الموظف غير المنخرط في تمثيل نقابي ، اي ان النقابات تعمل على صقل معارف منخرطيه بالمعلومات الكافية التي تخص الجوانب التنظيمية للعمل .

❖ اما فيما يخص التواجد ضمن تمثيل نقابي وعلاقته بتلقي الموظف للفت انتباه من قبل ادارة المؤسسة نجد ان هناك علاقة بينهما ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.654) بمستوى دلالة (0.000) ، وهذا ما يؤكد لنا ان تواجد الموظف ضمن تمثيل نقابي يقلل من تلقيه للفت انتباه من قبل مديره ، فقد يكون المدير يعتمد هذا تجنباً لتدخل النقابة التي ينخرط فيها الموظف في حل المشاكل الداخلية للمؤسسة ، وبالتالي قد ينجر عن تواجدها البحث عن اختلالات اخرى في المؤسسة وتؤدي بالمدير الى المسائلة والدخول في دوامة من الاجراءات التي يصعب تجاوزها . جدول

23

❖ من خلال الجدول 24 الذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (36، 41، 43) من بعد التمييز غير المباشر، و(12، 18، 19) من بعد التماطل في العمل، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه "هناك علاقة التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (cramer) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) باستثناء قيمة ارتباط العبارتين (36 و 12) و(41 و 19) اللتان جاءتا غير دالتا إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة توافق فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " هناك علاقة بين التمييز غير المباشر بالتماطل في العمل داخل المؤسسة " إلا من خلال العبارتان (36 و 12) و(41 و 19) ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

✚ من خلال تحليل وتفسير النتائج الجزئية للفرضية الثالثة ، وانطلاقاً من النسب المتحصل عليها من اجابات افراد المجتمع البحثي تم التوصل الى نتيجة مفادها ان للتمييز المباشر بين الموظفين علاقة بالتماطل في العمل، وقد أقر افراد المجتمع البحثي بأن للتمييز غير المباشر علاقة وطيدة بحدوث تماطل الموظف عن العمل داخل أي منظمة ، وذلك لعدم اعتماد ادارة المؤسسة على تحفيز الموظفين بالهدايا و التكريمات والتحفيز المادي ، وكذا صعوبة تواصل الموظف مع مديره ، وغياب التواصل المباشر بينهما ،اضافة الى استغلال الموظف لتواجده ضمن تمثيل نقابي ليحقق له به نوعا من الحماية وعدم الالتزام بأوامر المدير في انجاز المهام وتجنب تعرضه للفت انتباه ادارة المؤسسة بذلك ، او قد يحول دون تأدية مهامه في وقتها المحدد لانشغاله بالأعمال النقابية .

✚ استنادا على نتائج الجدول 24 الذي يلخص نتائج المبحوثين فيما يخص بعدي الفرضية الثالثة يمكننا القول ان النتائج المتحصل عليها تؤيد محتوى الفرضية الثالثة .

ثالثا : النتيجة العامة

لقد أكد توافق الفرضيات الفرعية الثلاث صدق الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها، أن هناك علاقة ارتباطيه بين التمييز في العمل والسلوكيات السلبية لدى العمال بمتوسطة الشهيد عطاوة مختار بسيدي امحمد .

حيث أن المفاضلة والتمييز الذي يمارسه مدير المتوسطة ببعديه المباشر أي الظاهر والصريح او غير المباشر والخفي هو سبب لما يصدر من قبل الموظفين من سلوكيات سلبية كالصراع والصدام بين الموظفين في نفس المستوى او في مستويات مختلفة، او بظهور نوع من التهرب والتغيب عن العمل بغية الحاق الضرر بالمؤسسة وتشويه صورتها ، ويعمل هذا التمييز ايضا على وهن العمال وتماطلهم في تأدية مهامهم ، والادعاء بالمرض واللامبالاة وغيرها من المظاهر التي تفتك باللبينات الاساسية والهامة للمؤسسة ، وقد اثبتت جل الشواهد الاحصائية والمعلومات المستقاة من ميدان الدراسة هذ الطرح وذلك باتفاق واجماع جل الفاعلين في المؤسسة من اداريين وعمال مهنيين وتربويين ومتعاقدين .

رابعاً : تحليل النتائج في ضوء الدراسات المشابهة :

بعد تعرضنا للجانب الأول من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صدق الفرضية العامة و ثباتها ميدانياً، سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات المشابهة .

➤ فإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها و ما توصلت إليه من نتائج، نجد أن دراسة قروي رفيق والتي تمحورت حول علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسته لأشكال الصراع في ظل الخصوصية قد تشابهت نتائجها إلى حد كبير مع نتائج دراستنا الحالية، إذ أكدت الدراسة الحالية على أنه كلما زادت ممارسة مدير المؤسسة للتمييز كلما ازداد انتشار السلوكيات السلبية وزيادة حدتها بأوساط الموظفين و داخل المؤسسة ، وقد كان هناك تعزيز لنتائج دراستنا من قبل دراسة قروي رفيق التي اقرت ان العلاقة بين الادارة والعمال تكشف عن مؤشرات الصراع والتوتر اكثر مما تعبر عن التكامل والتعاون بينهما ، بمعنى ان بروز الصراع في المنظمة بين الموظفين ورئيسهم يعطي صبغة سلبية اكبر من الصبغة الايجابية ، وايضا التقارب في نتيجة اخرى للدراسة السابقة التي مفادها ان من اسباب الصراع وازدياد حدته هو تواطؤ مسؤولي المؤسسة وهذا ما عرجنا عليه في دراستنا وذلك من خلال تعرفنا عليه في مدى تطبيق الاجراءات القانونية الخاصة بغياب الموظف ، و اسداء التعليمات للموظفين عن طريق لوح الاعلانات او الاتصال المباشر بين المدير ومرؤوسيه ، او من خلال التنبيهات والتحذيرات والتهديدات التي يقوم بها المدير .

➤ وقد تم تعزيز النتائج البحثية بدراسة الطالب بن معتوق حمزة ، وذلك من خلال اعتبارها ان اسلوب التعاون من اكثر الاساليب استخداما لحل المشاكل المختلفة للمنظمة وخاصة الصراع ، فالصراع كسلوك سلبي وغير مرغوب فيه في المنظمات يأتي على مقومات التنظيم فيهدمها ويعمل على احداث تصدعات وخروقات من شأنها ان تشتت شمل الموظفين وتلحق بهم الضرر المادي والمعنوي ، وقد اقرت نتائج دراسة بن معتوق ان اسلوب التسوية والحل الاوسط هو اكثر الاساليب استخداما لحل مشكل الصراع وهذا ما اوجزناه في دراستنا فمن خلال اعتبارها ان الحل في التسوية فهي تلمح على تطبيق

العدالة وعدم تغليب طرف عن طرف اخر وهذا ما عملنا على التحقق منه ، وايضا تم الوصول لنتيجة اخرى في كلتا الدراستين هي ان النمط القيادي واسلوب القائد سواء في تطبيق القوانين والخطوات الادارية على الموظفين لمساعدته على تسيير المؤسسة او في احتواء بؤرة الصراعات والنزاعات بين الموظفين هي من تحدد وجود التمييز من عدمه ، بالإضافة الى اعتراف الباحث بن معتوق حمزة على ضوء النتائج التي توصل اليها ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الانسب لاحتواء الصراع وقد تطرقنا اليه من خلال توضيحنا فيما يخص تطبيق الاجراءات القانونية على جميع الموظفين على حد سواء وانكارنا لتغليب اي طرف بالنظر الى نوعه او سنه او انتمائه النقابي و الفكري .

بعد مجمل النتائج المستقاة من ميدان الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وجدنا ان هناك توافق الى حد كبير في النتائج ، وبالتالي نقول ان دراستنا ترتقي الى مصاف الدراسات السوسولوجية التي تتحرى الحقيقة للوصول الى نتائج منطقية واكثر دقة .

خاتمة

خاتمة:

ختاماً لما سبق عرضه في هذه الدراسة التي حاولنا من خلالها الوقوف على العلاقة التي تربط التمييز في العمل بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة ، خلصنا الى ان الكثير من السلوكيات السلبية مثل التماطل والتغيب والصراع داخل المؤسسة تعود بالدرجة الاولى الى ممارسة التمييز من قبل المسؤولين بدرجات متفاوتة ، مما يفقد العامل الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة ، يصل به الى الاغتراب ، ويجعل بيئة العمل موبوءة وغير منتجة ، وهو ما يستدعي الوقوف على هذا النوع من السلوكيات من خلال دراسات معمقة ، يتعرف من خلالها على الاسباب الحقيقية واين يكمن الخطأ ، فيعمل على اصلاحه وتداركه ، ومحاولة ترميم الخروقات التي تؤثر على سير المؤسسة ، فدوام أي مؤسسة وتطورها ونجاحها مرهون بأسلوب القائد في ادارتها ، وادارة موردها البشري وتوجيهه ومرافقته ومساندته ، والعمل معه في الاطار القانوني احيانا ، والتحلي بروح القانون احيانا اخرى ، ولا بد للمدير او القائد اذا اراد النجاح في مهمته ان يتحمل مسؤولية العدل بين مرؤوسيه ، واعطاء كل ذي حق حقه دون تمييز وتفضيل ، والوقوف من نفس الزاوية وبمسافة متساوية بينه وبين جميع الموظفين .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

بعد التطرق الى موضوع التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة ، تم اعتمادنا على المنهج الوصفي ، بتطبيق ادوات الاستبيان والمقابلة الحرة وكذا الملاحظة المباشرة على المجتمع البحثي الذي ضم كل الموظفين بمتوسطة الشهيد عطاوة مختار بسيدي امحمد والبالغ عددهم 41موظفا ، وهذا لحرصنا على تحري الحقيقة واختبارا لفرضيات دراستنا ، والتي كانت على النحو التالي

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين التمييز في العمل و السلوكيات السلبية لدى العمال داخل المؤسسة

- الفرضيات الجزئية (الفرعية)
- هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتغيب عن العمل داخل المؤسسة
- هناك علاقة بين التمييز المباشر والصراع في العمل داخل المؤسسة
- هناك علاقة بين التمييز غير المباشر والتماطل في العمل داخل المؤسسة .

وانطلاقا من الفرضيات المدونة اعلاه تأكد لنا وجود علاقة بين التمييز بشقيه في العمل ببعض السلوكيات السلبية كالتغيب والتماطل والصراع داخل المؤسسة، وهذه الاخيرة ربما قد تحتوي على ايجابيات كإحداث التغيير والتجديد ، الا ان سلبياتها تفوق اضعاف ايجابياتها ، فقد تعصف بمقومات المؤسسة وبعمالها ونتاجهم ، وتجعل منها صرحا للصراعات والنزاعات والانتقامات بين الرئيس ومروؤوسيه ، وتحل الفوضى والتسيب والاستقرار، وهذه السلبيات نرى انها تزيد حدة وفتكا اذا انتشرت في المؤسسات التربوية ، لأنها الركيزة الاساسية في بناء المجتمعات، فبمجرد اشتعال فتيل الاضطراب نتوقع تصدع كل بنى المجتمع لان المؤسسة التربوية تصقل النشأ وتبادر لإصلاحه وتربيته وتوجيهه وتكوينه ، ولا يمكن بأي شكل من الاشكال تحقيق هذا في وسط اقل ما يقال عنه انه سيء ، وغير مناسب ، لان التأثير متبادل ولا يمكن وضع أي طرف بمعزل عن الاطراف الاخرى ، ومن هنا يمكن القول ان تداعيات اسلوب التمييز في العمل بين الموظفين لا ينحصر في ظهوره على سلوك محدد او شخص بذاته بل يطل عدة سلوكيات انحرافية ، وبرقعة بشرية واسعة يمكن ان تصل الى خارج اسوار المؤسسة

التوصيات

التوصيات :

- ✚ العدل بين الموظفين والابتعاد عن المعايير غير قانونية واخلاقية
- ✚ مراعاة الجانب السلوكي للموظفين ومحاولة تقويمه
- ✚ العمل على تنمية روح التعاون والانضباط بين العمال
- ✚ مشاركة كل الفاعلين داخل المؤسسة في أي قرار يخص المؤسسة
- ✚ السعي الى بناء جسور للتواصل بين الرئيس ومرؤوسيه
- ✚ التخطيط الجيد والمحكم لمختلف العمليات الادارية
- ✚ الاعتماد على روح القانون في تسيير المؤسسة وادارتها ،دون الاخلال بالقوانين المنظمة للحياة المدرسية
- ✚ بناء علاقات يسودها الاحترام المتبادل بين كل الفاعلين على اختلاف رتبهم
- ✚ تفعيل قنوات التواصل بين المسؤول و رعيته
- ✚ تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية
- ✚ اللجوء الى الحلول السلمية والسلسة في النزاعات والاضطرابات التي تحصل في المؤسسة

الصعوبات البحثية

الصعوبات والمعوقات البحثية :

لاشك ان طريق النجاح محفوف بالمخاطر ، والحواجز التي تعيق مسار الباحث ، لكن طريقنا على الرغم من صعوبته ، الا اننا اجتزناه والله الحمد والمنة ، والوصول لا يعني التوقف ، بل بداية لمرحلة جديدة ، لأننا نؤمن بتحقيق الافضل دائما حتى ولو طال انتظاره .

من بين تلك الصعوبات نذكر ابرزها :

✚ الاوضاع الصحية التي عاشتها بلادنا الحبيبة وسائر بلدان العالم ، جراء انتشار فيروس كورونا.

✚ غلق المكتبات الجامعية والعمومية امامانا لاقتناء المراجع ، مما ادى الى معاناتنا في جمع المعلومات .

✚ جدة الموضوع وحدائته وكونه انه ميداني اكثر من نظري .

✚ صعوبة التنقل الى مؤسسة قيد الدراسة بسبب توقف النقل .

✚ قصر فترة الدراسة الاستطلاعية بسبب توقف الدراسة واغلاق المؤسسات التربوية مما حرمانا من تحصيل معلومات اكثر عن موضوع الدراسة.

✚ قلة وندرة الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا.

من كانت بدايته محرقة  كانت نهايته مشرقة 

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القواميس والمعاجم

1. ابن منظور : لسان العرب ، مجلد15، ط3، دار الصادر ، بيروت ، 1993،
2. يوسف امحمد البقاعي : قاموس الطلاب :عربي - عربي ، مراجعة وتدقيق شهاب الدين ابو عمرو ، دار المعرفة ، الدار البيضاء ، المغرب، د.ت .

ثانياً: الكتب

3. احمد جاد عبدالوهاب : السلوك التنظيمي ، ط1 ، مطبعة الاشعاع ، مصر ، د.ت.
4. احمد حافظ نجم و محمد كمال عمارة : دليل الباحث ، دار المريخ للنشر ،السعودية ، 1988 .
5. بلوط حسن ابراهيم :ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2002.
6. جيمس آر شيرمان ، ترجمة محمد طه علي : دع التسويق وابدأ العمل ، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
7. حمود خضير كاظم وياسين كاسب :ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007.
8. رجاء وحيد دويدي : البحث العلمي اساسياته النظرية وممارسته العلمية ، دار الفكر ، بيروت ، 2017.
9. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 .
10. رضا قجة : اداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط1 ، 2003.
11. رعد حسن الصرن :نظريات الادارة والاعمال ، ط1، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، 2004.
12. رولز جون ، ترجمة اسماعيل حيدر حاج : العدالة كإنصاف إعادة الصياغة ، ط1، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2009.

13. رونالدي ريجيو : مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيم ، ترجمة فارس حلمي ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999.
14. زايد عادل محمد :العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2006 .
15. زكي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم : مناهج واساليب البحث العلمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2000 .
16. صلاح عبد الباقي :السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، مصر ، 2003.
17. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع الصناعي ، ط1 ، دار غريب ،مصر ،1996.
18. عادل عز الدين و منصور طلعت وانور الشرقاوي: اسس علم النفس العام، المكتبة الانجلو مصرية. القاهرة، مصر، 2003.
19. عبد الرحمان عدس وآخرون ، البحث العلمي (مفهومه ، ادواته ، اساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1992.
20. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2007، ص141
21. غني دحام تتاي الزبيدي : ادارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد ، العراق ، 2014.
22. فضيل ديليو واخرون : الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر 1999 .
23. قباري محمد اسماعيل :علم الاجتماع الاداري ، منشأ المعارف ،الاسكندرية ، مصر، 2006.
24. سميل رزق دياب : مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين ، 2003.
25. ماجدة العطية : سلوك المنظمة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003.

26. مصطفى عشوي : اسس علم النفس التنظيمي ، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.

ثالثا : المجالات

27- احمد عمارة : مقالة في مواجهة التسويف والمماطلة في العمل ، مقالة من مجلة المجتمع ، العدد 1389.

رابعا: المذكرات

28-ابو جاسر نمر ، صابرين مراد :اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010.

29-ثوابتي ايمان ريما سرور : القواعد الدولية للعمل المكرسة لمبدأ المساواة وعدم التمييز في التوظيف والاستخدام ، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم القانونية ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة ، 2015.

30-جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ، رسالة ماجستير ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016.

31-حمزة بن معتوق :القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015.

32-علي عبد الحسن عباس الفتلاوي : اشراف علاء فرحان ، السلوكيات السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية ، دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2014.

- 33-قروي رفيق : علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية ، اطروحة دكتوراه ، قسم علم اجتماع ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، 2010.
- 34-كمال بوقرة : المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ،دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز ،وحدة بائنة ، قسم علم اجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة الحاج لخضر بباينة ، 2008.
- 35-مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014.
- 36-مومية عزري : ظروف العمل والرضى المهني للمعلم ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، ،دراسة ميدانية بالمقاطعة الاولى والثانية لولاية ميلة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007.

الملاحق

قائمة الملحق

الملحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	01
دليل المقابلة الحرة	02
دليل الملاحظة المباشرة	03
البطاقة الفنية للمؤسسة	04
جدول اسناد الاقسام الخاص بالأساتذة	05
توقيت الاساتذة	06
اشعار بالإضراب	07
كشف الحضور الشهري الخاص بعمال عقود ما قبل التشغيل	08
قرار الخصم من المرتب	09
امر بالتحاق الموظف	10
لفت انتباه	11
البطاقة التربوية للمؤسسة	12
جدول عمل خاص بالعمال المهنيين	13

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الطور : ماستر

السنة ثانية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

جاءت دراستنا الحالية والموسومة بعنوان *التمييز في العمل وعلاقته بالسلوكيات السلبية لدى العمال* لإنجاز رسالة الماستر ، لمعرفة ما يترتب من سلوكيات سلبية التي يكون سببها التمييز بين الموظفين على اختلاف اجناسهم وتوجهاتهم و انتماءاتهم ، ومعرفة ما يحدثه هذا الاخير من تصدعات في البنية التحتية للمؤسسة ، ولا يمكن بأي حال من الاحوال ان نستقي المعلومات الدقيقة والمفيدة الا بتعاونكم بعد فضل الله ، من خلال مساهمتكم وتفضلكم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان وذلك بوضع اشارة (X) في المكان المخصص لذلك امام الاجابة المناسبة .

والباحث على ثقة بأنك ستولي هذا الاستبيان جل اهتمامك ، وتجيّب عن فقراته بكل دقة وموضوعية لتحقيق الدراسة الهدف من اعدادها ، وكما تعلم بالتأكيد ان البيانات التي ستدلي بها تستعمل لأغراض بحثية فقط ، واخيرا ارجوا التفضل بإعادة الاستبيان بعد الاجابة عنه ، بأسرع وقت ممكن.

تقبل خالص تحياتنا وتقديرنا

الطالب: مداس شيخ

يمكنك الاجابة بوضع علامة X امام الاجابة المناسبة

اولا : البيانات الشخصية .

- 1- النوع : ذكر انثى
- 2- السن : اقل من 30 سنة بين سنة 30 و50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج ارمل مطلق
- 4- منصب العمل : اداري تربيوي عامل مهني متعاقد مستخلف
- 5- الوضع المهني : متربص مرسوم
- 6- سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات بين 5 سنوات الى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانيا : بيانات متعلقة بالسلوك السلبي لدى العمال

• بيانات متعلقة بمحور الصراع التنظيمي :

- 1 زيارتك لمكتب المدير: دائما احيانا لا مطلقا
- 2 يتم استدعائك من قبل الإدارة: دائما احيانا لا مطلقا
- 3 حضورك بالطاولة المشتركة الخاصة بالإطعام : دائما احيانا لا مطلقا
- 4 القيام بمبادرات للتكافل بين الزملاء : دائما احيانا لا مطلقا
- 5 تواجدك كطرف في المشادات و الملاسعات: دائما احيانا لا مطلقا
- 6 تساعد الزملاء في فض النزاعات: دائما احيانا لا مطلقا
- 7 تشارك زملائك في الاضرابات : دائما احيانا لا مطلقا
- 8 تعاني من صعوبة التواصل مع الزملاء : دائما احيانا لا مطلقا
- 9 تعاني من ضغوطات مهنية داخل المؤسسة: دائما احيانا لا مطلقا
- 10 قرارات مدير المؤسسة صائبة : دائما احيانا لا مطلقا
- 11 تمارس نشاطات رياضية وثقافية مع زملائك : دائما احيانا لا مطلقا

إذا كانت الاجابة بلا مطلقا يمكنك تعلييل ذلك

.....

• بيانات متعلقة بمحور التماطل :

- 12 تلجأ الى تأجيل انجاز المهام الموكلة اليك لوقت لاحق: دائما احيانا لا مطلقا
- 13 نسبة تقدمك في مهامك : 25 بالمئة 50 بالمئة 75 بالمئة 75 بالمئة فأكثر
- 14 قيام المفتش بزيارات تفتيشية لك : دائما احيانا لا مطلقا

- 15 تعتمد في تقديم الدرس على مذكراتك الخاصة : دائما احيانا لا مطلقا
- 16 تسعى الى تنفيذ مهامك في اقل وقت : دائما احيانا لا مطلقا
- 17 ملتزم بتدوين الدروس المقدمة في دفتر النصوص : دائما احيانا لا مطلقا
- 18 ملتزم بأوامر المدير لإنجاز المهام : دائما احيانا لا مطلقا
- 19 سبق لك ان تلقيت لفت انتباه من ادارة المؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- بيانات متعلقة بالتغيب عن العمل :
- 20 حضورك لتحية العلم اليومية : دائما احيانا لا مطلقا
- 21 عدم التزام زملائك بوقت الدوام الرسمي : دائما احيانا لا مطلقا
- 22 تغادر القسم او المؤسسة اثناء ساعات الدوام الرسمي : دائما احيانا لا مطلقا
- 23 ملتزم بحضور الندوات والايام التكوينية : دائما احيانا لا مطلقا
- 24 تعتمد ادارة المؤسسة على الامضاء الشخصي في الاجتماعات : دائما احيانا لا مطلقا
- 25 تطبق عليك الاجراءات القانونية الخاصة بالغياب او التأخر : دائما احيانا لا مطلقا
- 26 ملتزم بحضور الاجتماعات المبرجة من قبل ادارة المؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- اذا كانت الاجابة باحيانا او لا مطلقا يمكنك تليل ذلك

ثالثا : بيانات خاصة بالتميز في العمل

- بيانات متعلقة بمحور التمييز المباشر :
- 27 تتلقى تهديدات بالحسم من الراتب او منحة الاداء التربوي : دائما احيانا لا مطلقا
- 28 تشارك في القرارات الهامة للمؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- 29 تشارك في المجالس المختلفة للمؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- 30 انصفك المدير في الاسناد : دائما احيانا لا مطلقا
- 31 تتقارب مع زملائك في الحجم الساعي والتوزيع السنوي : دائما احيانا لا مطلقا
- 32 توجد عدالة في توزيع ساعات العمل ببرنامج يخدم الجميع : دائما احيانا لا مطلقا
- 33 الترقية متاحة للجميع في المنصب : دائما احيانا لا مطلقا
- 34 تستفيد من الخدمات المتاحة في المؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- 35 يعتمد مديرك على منح مكافآت لكل العمال على حد سواء : دائما احيانا لا مطلقا
- اذا كانت الاجابة بدائما او احيانا على أي اساس يتم مكافئة العمال

• بيانات متعلقة بمحور التمييز غير المباشر :

- 36 حصولك على تكريمات نظير نتائج محققة: دائما احيانا لا مطلقا
- 37 يمارس مديرك المفاضلة بين الموظفين: دائما احيانا لا مطلقا
- 38 تواجه مسؤولك المباشر في مكان العمل: دائما احيانا لا مطلقا
- 39 تتوفر المؤسسة على لوح الاعلانات : دائما احيانا لا مطلقا
- 40 كل الاعلانات والنشرات تنشر على اللوح الخاص بها : دائما احيانا لا مطلقا
- 41 لك اتصال مباشر مع مديرك : دائما احيانا لا مطلقا
- 42 لك زملاء في العمل لك بهم صلة خارج المؤسسة : دائما احيانا لا مطلقا
- 43 التواجد ضمن تمثيل نقابي يمنح صاحبه امتيازات اخرى : دائما احيانا لا مطلقا

اذا كانت الاجابة بدائما او احيانا فيما تتمثل ؟

- غياب المحاسبة عن التأخر والغياب
- المعاملة الجيدة طيلة الوقت
- الاستفادة من خدمات المؤسسة

- اخرى تذكر :

الملحق رقم 02

دليل المقابلة الحرة :

مع مدير متوسطة الشهيد عطاوة مختار ببلدية سيدي امحمد دائرة عين الملح ولاية مسيلة .

- 1- هل فيه معايير خارج الاجراءات القانونية تعتمد عليها في تسيير المؤسسة ؟
- 2- هل تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل تنظيمية ؟
- 3- على اي اساس يتم تقييم الموظفين الذين هم تحت مسؤوليتك ؟
- 4- كيف هي اجواء العمل داخل المؤسسة؟
- 5- هل لك برنامج تعمل على تحقيقه ؟

الملحق رقم 03

دليل الملاحظة المباشرة

1- جوانب متعلقة بالسلوك السلبي

- الصراع التنظيمي: (مدى وجود اضطرابات ، وقوع ملامسات بين الموظفين ، تجمع الموظفين في مكان واحد ، تدوين الاتلافات)
- التغيب عن العمل: (مدى تواجد الموظفين لتحية العلم، تواجد الموظفين في اماكن عملهم ، تواجد المدير في مكان العمل ،)
- التماطل في العمل: (مدى القيام بالاستدراك ودروس الدعم، الخروج قبل دق الجرس ، النتائج الفصلية للتلاميذ، مدى الحركية داخل المؤسسة
(.....،

2- جوانب متعلقة بالتمييز في العمل

- التمييز المباشر: (مدى تطبيق الاجراءات والقوانين على الموظفين ، رضا الاساتذة عن التوزيع ، وجود التكريمات والهدايا،.....)
- التمييز غير المباشر: (مدى وجود التشجيع والتحفيز ، وجود قاعة خاصة بالاجتماعات ، الاعتماد على لوح الاعلانات، ممارسة النقد منقبل المدير،.....)

الملحق رقم 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المفتشية العامة

المقاطعة:

البطاقة الفنية للمؤسسة 2020/2019

ولاية المسيلة

1-تعريف المؤسسة

الاسم الرسمي للمؤسسة: متوسطة عطاوة المختار سيدي امحمد رقم تسجيلها الوطني: ن مطها: ق نوع البناء: صلب عنوان البريد الالكتروني: cem.attawah@gmail.com

بلدية: دائرة: ولاية: المسيلة رقم الهاتف الثابت: 03546.21.53

2-التأطير الإداري

الرتبة	م.م مفتوحة	الشاغرة	الرتبة الاصلية	تاريخ التعيين بهذه الصفة	آخر درجة وتاريخ تنفيذها	تاريخ آخر زيارة والعلامة في الرتبة	الاسم واللقب	الهاتف النقال
1 - المدير	01	00	مدير					
مستشار التربية	01	00	مستشار تربية					
المسير المالي	01	00	ن مقتصد مسير					
مساعدوالتربية+ المشرفين	03	02						
العمال المهنيين	09	02						

3- الخريطة التربوية و الإدارية: تعداد التلاميذ

الأفواج المتنقلة	المجموع العام			م4			م3			م2			م1			المستوى
	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	
2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	م4	م3	م2	ن/داخلي
3	م3	م2	م1	م3	م2	م1	م3	م2	م1	م3	م2	م1	م3	م2	م1	خارجي
3	م2	م1	م0	م2	م1	م0	م2	م1	م0	م2	م1	م0	م2	م1	م0	المجموع
4	م1	م0	م-1	م1	م0	م-1	م1	م0	م-1	م1	م0	م-1	م1	م0	م-1	عدد الأفواج التربوية
12	م0	م-1	م-2	م0	م-1	م-2	م0	م-1	م-2	م0	م-1	م-2	م0	م-1	م-2	

4- نتائج المؤسسة في شهادة التعليم المتوسط: خلال السنوات الخمس الماضية

2019 جوان			2018 جوان			2017 جوان			2016 جوان			2015 جوان			السنوات
النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	الفئات
13.63	09	66	14.51	9	62	42.59	23	54	34.54	19	55				ش.ت.م
31.81	21	66	41.93	26	62	57.40	31	54	72.72	40	55				الانتقال إلى: 1نا

5- الهياكل:

المكيفات الهوائية		وضعية التدفئة	وضعية الكهرباء	الماء		استعمال الانترنت		مخابر الإعلام الآلي			عدد الورشات	عدد . م العلمية	عدد الحجرات
إدارة	حجرات			صهاريج	خزان	الإدارة	التلاميذ	الأجهزة المعطوية	عدد الأجهزة	العدد			
03	27	جيدة	بها اعطاب	نعم	نعم	نعم	نعم	00	16	01	02	02	16

المؤسسة				سيارة المؤسسة		السكنات الإلزامية		و. الكشف والمتابعة		مرافق رياضية			المطعم	
المواصلات	حضرية	شبه ريفية	ريفية	الحالة	النوع	شاغرة	العدد		ساحة	قاعة	ماتيكو	طاقة الاستيعاب	وضعيته	
منعدمة			نعم	/	/	1	05	/	/	/	01	/	عدم توفر الهيكل	

المجموع		الإعلام الآلي		ت. بنية		رسم		اجتماعيات		الانجليزية		فرنسية		عربية		تكنولوجيا		العلوم		رياضيات		المادة
شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	شاغر	مفتوح	
00	21	00	01	00	01	00	01	00	02	00	02	00	03	00	04	00	02	00	02	00	03	المنصب المالية المفتوحة
																						الساعات الفائضة

6- الخريطة التربوية:

7- الأنشطة :

التعيين	تاريخ الاعتماد/التجديد	مجمدة منذ	مسهاماتها	النوادي الفاعلة
جمعية أولياء التلاميذ				
الجمعية الثقافية والرياضية				

8- مشروع المؤسسة:

التعيين	العمل بالمشروع	مدته	موضوعه	الأهداف المنشودة
مشروع المؤسسة				

9- العوائق والإنشغالات:

التعيين	الإنشغالات
	التربوية والبيداغوجية
	الإدارية
	الهيكالية
	التجهيز

.....في: / / 2019

المدير

الملحق رقم 05

جدول اسناد الاقسام الخاص بالأساتذة

الرقم	اسم ولقب الاستاذ	مادة التدريس	الاقسام المسندة
01		عربية	1م2+2م4+1م4
02		عربية	3م1+2م3+1م3
03		عربية	4م1+3م2+2م2
04		عربية	3م3+2م1+1م1
05		رياضيات	2م1+1م1+2م4+1م4
06		رياضيات	4م1+3م1+2م2+1م2
07		رياضيات	3م2+3م3+2م3+1م3
08		فرنسية	2م1+1م1+2م4+1م4
09		فرنسية	3م2+3م3+2م3+1م3
10		فرنسية	4م1+3م1+2م2+1م2
11		الانجليزية	4م1+3م1+2م1+1م1+2م4+1م4
12		الانجليزية	3م2+2م2+1م2+3م3+2م3+1م3
13		علوم ط	4م1+3م1+2م1+1م1+2م4+1م4
14		علوم ط	3م2+2م2+1م2+3م3+2م3+1م3
15		فيزياء	4م1+3م1+2م1+1م1+2م4+1م4
16		فيزياء	3م2+2م2+1م2+3م3+2م3+1م3
17		اجتماعيات	4م1+3م1+2م1+1م1+2م4+1م4
18		اجتماعيات	3م2+2م2+1م2+3م3+2م3+1م3
19		تربية بدنية ورياضية	جميع المستويات
20		تربية تشكيلية	جميع المستويات
21		اعلام الي	جميع المستويات

المدير

بسيدي امحمد : 04 سبتمبر 2019

الملحق رقم 07

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة

متوسطة :.....

من السادة :..... الى السيد :.....

عن طريق الامانة الخاصة :..... تحت رقم : / / 2020

الموضوع / اشعار بإضراب

يؤسفنا نحن متوسطة.....
اننا تعرضنا..... من قبل.....
فطبقا للأحكام والقوانين التي تنظم الحياة المدرسية التي تقر بحق الاضراب وايماننا
منا ان القانون يكفل لنا كافة الحقوق ، نتوجه لسيادتكم بطلب انصافنا فأنتم اهل
للإنصاف ، ونحن مستمرين في الاضراب والتصعيد فيه الى حين تحقيق مطالبنا
المشروعة .

بتاريخ : / / 2020

نسخة الى مدير التربية

نسخة الى المصالح الامنية

نسخة الى مدير المؤسسة

تنويه : يسلم هذا الاشعار قبل 08 ايام من القيام بالإضراب

الملحق رقم 08

Etat de présence mensuel

M'sila

: AWEM

Mois : Janvier Année : 2020

AIN EL MELH : ALEM

CEM ATTAWAH EL MOKHTAR : Organisme d'accueil

sidi mhamed : Adresse

035.46.21.53 : Tél / Fax

N° employeur CNAS

N°	Nom et Prénom du bénéficiaire	Date Naissance	Type de contrat (*)	N° CCP	Nbre de jours Travaillés Sur 22 jours	Nbre de jours d'absence	Justification du nombre de jours d'absence par motifs(**)					Emergent
							Justification Sans	Congé Maladie	Congé Maternité	Congé annuel	Accidents de travail	
01		28/03/1987	cip		22	00	/	/	/	/	/	

2850095652

CID ,CIP,CFI :(*) précisez le type de contrat

période de congé de maladie ,maternité ,accident de travail :(**)portez la mention appropriée ,congé annuelect

les copies de justifications (maladie ,maternité ,accident de travail....)doivent être jointes au : NB présent état et déposées au niveaux de l'agence locale de l' emploi

22/01/2020_ : Date

Signature, cachet et griffe du responsable

الملحق رقم 09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة
متوسطة الشهيد عطاوة المختار سيدي امحمد
الرقم : / أ.م / 2020
السنة الدراسية : 2020/2019

قرار الخصم من المرتب

- بناء عن الأمر رقم : 03/06 ، المؤرخ في : 15.07.2006 الذي يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- بناء عن المرسوم التنفيذي رقم : 04/08 ، المؤرخ في : 19.01.2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- بناء عن المرسوم التنفيذي رقم : 05/08 ، المؤرخ في : 19.01.2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.
- بناء عن المرسوم التنفيذي رقم : 315/08 ، المؤرخ في : 11.10.2008 الذي يتضمن القانون الخاص بعمال التربية المعدل والمتمم.
- بناء عن المرسوم التنفيذي رقم : 240/12 ، المؤرخ في : 29.05.2012 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم : 315/08 ، المؤرخ في 11.10.2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية.
- طبقا للتعليمية رقم : 11 المتعلقة بالعتل ، والمنشور رقم : 67.87.160 م، ع . المؤرخ في : 25.05.1967 .
- بناء عن حالة الغياب الواردة في التقرير اليومي لمستشار التربية ، بتاريخ :

مدير المؤسسة يقرر :

المادة الأولى :

تخصم مدة : ، من راتب السيد :

الرتبة : ، من أجل غياب غير مبرر بتاريخ :

المادة الثانية :

تكاف مصلحة نفقات المستخدمين بتنفيذ هذا القرار

سيدي امحمد في :

نسخة الى :

- ملف الموظف .

- للمعني (ة)

- نسخة لمديرية التربية

- المصالح الاقتصادية

المدير

الملحق رقم 10

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مدير المتوسطة
إلى السيدة (ة) :

مديرية التربية لولاية المسيلة
متوسطة : الشهيد عطاوة المختار سيدي امحمد
الوظيفة :
العنوان :

الموضوع : أمر بالالتحاق رقم 01

المرجع :

- القانون رقم : 12/87 المؤرخ في : 1987/09/05 في مواده 29 إلى 89 الخاص بالقانون العام للعمال

- المرسوم رقم : 602/82 المؤرخ في : 1982/09/11 في مادته 18 والمتعلق بالعلاقات الفردية للعمال

- المرسوم رقم : 59/85 المؤرخ في : 1985/03/23 في مواده 136/132/23 و المتعلق بالقانون النموذجي لعمال

المؤسسات الإدارية و العمومية

يؤسفني بأن أنهى إلى علمكم بأنك متوقف عن العمل و بدون مبرر و ذلك

منذ تاريخ : إلى غاية :

و عليه فإني أمركم بالالتحاق بمنصب عملكم خلال 24 ساعة و إستئناف نشاطكم

المهني و إلا ستتخذ ضدكم الإجراءات المنصوص عليها قانونا .

سيدي امحمد في / / 2020

نسخة إلى :

- مديرية التربية
- المعني
- الملف

المدير

الملحق رقم 11
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير المتوسطة
إلى السيد(ة)

مديرية التربية لولاية المسيلة
متوسطة :
الوظيفة :

الرقم : 2020 /

الموضوع : تنبيه

- باقتراح من السيد : مدير متوسطة:

يؤسفني أن أوجه لكم هذا التنبيه للأسباب التالية :

01 / - كثرة الغيابات والدخول بعد الوقت والخروج قبله

02 / - عدم إتمام الأعمال المسندة إليكم والتأخر في إنجازها

03 / - عدم الشعور بالمسؤولية والانضباط والالتزام في مهامكم

وعليه فإنني أطلب منكم مجددا التحلي بروح المسؤولية والالتزام في أداء مهامكم

التربوية والامتثال للنظام الداخلي للمؤسسة .

وفي حالة تكرار مثل هذه التصرفات سوف تطبق عليكم الإجراءات القوانين الصارمة و هذا

طبقا للنصوص التشريعية المعمول بها و الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية .

المدير

في : / / 2020

نسخة مرسلة الى :

*مديرية التربية لولاية المسيلة * مقتصد المتوسطة * الملف

الملحق رقم 13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

متوسطة : الشهيد عطاوة مختار /سيدي امحمد

مديرية التربية لولاية المسيلة

جدول المداومة خلال عطلة الصيف .

الفوج الأول الفترة من : 2020/06/07 إلى : 2020/07/16

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	التوقيت	المهام المسندة إليه	الإمضاء	ملاحظات
01		ع. م. م. خ ص 1	من 06:00 إلى 14:00	حراسة المؤسسة صباحا		
02		ع. م. م. 2 طبياخ	من 06:00 إلى 14:00	حراسة المؤسسة صباحا		
03		عامل م. م. 1	من 14:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة مساء		
04		عامل م. م. 1	من 06:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة ليلا		
05		عامل م. م. 1	من 06:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة ليلا		

الفوج الثاني الفترة من : 2020/07/17 إلى : 2020/08/25

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	التوقيت	المهام المسندة إليه	الإمضاء	ملاحظات
01		عامل م ص 1 حاجب	من 06:00 إلى 14:00	حراسة المؤسسة صباحا		
02		عامل م. م. 1	من 06:00 إلى 14:00	حراسة المؤسسة صباحا		
03		عامل م. م. 3	من 14:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة مساء		
04		عون وقاية وأمن	من 06:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة ليلا		
05		عامل م. م. 1	من 06:00 إلى 22:00	حراسة المؤسسة ليلا		

المدير

سيدي امحمد

المسير المالي

ملاحظة هامة :- يكون دخول جميع العمال يوم الأحد: 2020/08/26

