

العلاقة بين آليات العمل النقابي و تخفيض مستوى الصراع التنظيمي

بين العاملين والإدارة

"دراسة تطبيقية "

ملخص

تستهدف الدراسة العلاقة بين آليات العمل النقابي و تخفيض مستوى الصراع التنظيمى بين العاملين والإدارة من خلال دراسة تطبيقية على النقابة العامة للتعليم والبحث العلمى – قطاع الأبنية التعليمية والنقابة العامة لعمال التجارة – قطاع تجارة الأقطان ، وتمثلت المتغيرات المستقلة فى "التفاوض والاتصالات وتشخيص وحل المشكلات " ، وتمثلت مشكلة الدراسة فى وجود قصور فى الأدوار النقابية بما يعكس ارتفاع مستوى الصراع بالنقابات محل الدراسة وبعد اجراء التحليل الاحصائى واختبارات الفروض من خلال برامج SPSS تم التوصل إلى قبول فروض الدراسة، وإثبات وجود علاقة بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع ، وفى النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ركزت على ضرورة تفعيل الأدوار النقابية وتطوير بعض مواد القانون لضمان إيجابية العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمى .

١- مقدمة :

الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية طبيعية في حياة أي منظمة صناعية كانت أم خدمية. والصراع المشار إليه له عدة تعريفات تنشأ نتيجة لإختلاف الأهداف ، وتعارض المصالح ، و مزيج من الدوافع التي تعبر عن الرغبات الكامنة داخل الأطراف المتنازعة ، و يمكن إنهاء هذا الصراع بواسطة تغييرات سلوكية أو تغييرات في الاتجاهات ، وحدة الصراع تتوقف علي قوة الأطراف المتنازعة ومدى إدراكها لأثاره ، وغموض الإختصاصات ، والإعتماد على موارد محدودة في تصعيد الصراع .

ويمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين : عوامل ترجع لهيكل ووظائف المنظمة وأخرى تعزى للعلاقات الشخصية بين العاملين والمنظمة (Brower, 2012) و الصراع ليس مجرد مشكلة يجب دراستها، ووضع حلول نهائية لها ولكنها عملية مستمرة تحتاج الى المهارة فى التعامل معها وإدارتها بأساليب عملية مناسبة تمكن من السيطرة ، والتحكم فى مستوى الصراع ليكون فى المستوى المقبول تنظيميا ، ومهما كان نوع الصراع ،أو مصدره ، فالإدارة مطالبة بحله ، بل إن احدى مؤشرات كفاءة الإدارة هو قدرتها على حل الصراع وإدارته (Mahadevan, 2001) ومما لا شك فيه أن أحد أهم أنواع الصراعات هى ما تتم بين العاملين والإدارة ، والتي ترتبط بمقومات الموارد والأجور، أو القرارات المتعلقة بتهيئة المناخ المتميز ببيئة العمل ، وتسعى النقابات العمالية لتحقيق عدة اهداف أهمها: حماية حقوق العاملين ، وتحسين ظروف وشروط العمل وتوفير متطلبات الخدمات الصحية والإجتماعية والثقافية للعاملين، بالإضافة الى دورها التفاوضى وحل القضايا الخلافية بين العاملين وأصحاب العمل (عفيفي، ٢٠٠٧) ، (Connell et al.,2011) (Rousseau, 1997) .

ولا يجب إغفال أن استراتيجية بناء علاقات تعاونية قائمة على المشاركة والتوازن مع إدارة المنظمات فى الأجل الطويل هى إحدى أهم استراتيجيات النقابات العمالية التي تؤدي إلى القضاء على الخلافات في بيئة العمل كما وتلعب النقابات دوراً رئيساً في المجتمعات الحديثة من الزاوية الاقتصادية ، حيث تسهم في نهضة المجتمع ونموه وتقدمه ، ومن الزاوية السياسية فهي مدرسة للديمقراطية تغرس قيم الحرية وممارسة العمل المنظم .(الشاوره، ٢٠٠٧) إلا أن واقع الأمر يشير إلى قصور هذا الدور، وتزايد حدة الإحتجاجات ووجود صراع بين العاملين والإدارة، وتلاحظ أن صدور القانون: (رقم ٢١٣ لسنة ٢٠١٧) والخاص بالمنظمات النقابية ، وحماية حق التنظيم النقابي لم يقدم جديداً ،او تطويراً عن القانون السابق رقم (٣٥ لسنة ١٩٧٦) حيث تمثلت آليات العمل النقابي فى حماية الحقوق المشروعة للأعضاء والدفاع عن مصالحهم المشتركة وتحسين شروط وظروف العمل ونشر الوعى النقابي وتسوية المنازعات الفردية والجماعية وبرام اتفاقيات العمل الجماعية طبقاً للمواد (٤ و ٥) من الفصل الثانى من القانون لذا فإن موضوع الدراسة هو التعرف على دور آليات العمل النقابي فى تخفيض مستوى الصراع بالنقابات ، وبصفة خاصة نقابتي:

التعليم ، والبحث العلمي، وعمال التجارة: نظرا لوجود مؤشرات متعددة لأنماط الصراع بين العاملين والإدارة بهاتين النقيبتين .

٢- مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات الحكومية عدداً من التحديات كنتيجة طبيعية للمتغيرات الدولية المعاصرة مثل: تعقد وتشابك البيئة المحلية والداخلية للمنظمات . ويعد الصراع التنظيمي من الأمور الحتمية في حياة المنظمة ليس بالضرورة أن يكون ضاراً بها أو مؤشراً سلبياً يعكس بيئة العمل غير الصحيحة ، بل علي العكس هناك بعض المواقف التي يكون فيها الصراع مرغوباً للوصول إلي أفكار وآراء جديدة وتقنيات حديثة ، وذلك لا ينفى الآثار السلبية للصراع التنظيمي والتي تعوق تحقيق الأهداف وتسبب مشاعر سلبية ، وهذه المشاعر هي بداية خطوات رد الفعل السلبي للمنظمات ، وتحقيق مشاكل نفسية وتشتت تركيز العاملين وإعاقة الاتصالات وفرق العمل كما تؤدي هذه المشاعر إلي خسائر في العلاقات علي المدى الطويل (Greenberg& Baron,2008) .

و قد تبين من استعراض آليات العمل النقابي أنها تسعى لتحقيق الرعاية لمصالح العمال، والعمل على رفع مستواهم المادى والفكرى والمهنى، وتعمل كذلك على تحسين شروط وظروف العمل . ورغم ذلك تضمنت تقارير وزارة القوى العاملة ، والخاصة بمشكلات العاملين، العديد من الشكاوى العمالية والنزاعات الجماعية ، وعقدت العديد من ندوات التسوية للنزاعات .

وقد قام الباحث باجراء دراسة إستطلاعية مبدئية إستهدفت تحقيق عدة أهداف من أهمها تحديد وتوثيق المشكلة بوضوح من خلال المراجعة المكتبية والميدانية وأخيراً مراجعة الدراسات السابقة وتحديد وبلورة المتغيرات البحثية لصياغة الفروض وتحديد مجتمع البحث وخصائصه وتصميم قائمة الإستقصاء.

من خلال جمع وتحليل البيانات الوثائقية المتعلقة بالجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة اعتمادا على بعض المصادر ومنها سجلات إدارة الموارد البشرية وسجلات التحقيقات بإدارة الشؤون القانونية والتقارير ومحاضر الاجتماعات والقوانين المنظمة للعمل النقابي وتم التوصل إلي مجموعة من النتائج التي تعبر عن وجود مؤشرات للصراع التنظيمي وضعف الدور النقابي ومنها :

- تعتمد عدد كبير من العاملين بعدم الرد على المكاتبات الواردة إليهم في التوقيت المناسب مما يؤثر على الأداء الوظيفي وخلق الخلافات بين الإدارات وعدم تقدم البعض بالتقارير الدورية الخاصة بموقف المشروعات ومعدلات الإنجاز ومعوقات العمل لإدارة المتابعة مما يتسبب في عدم إعداد الموقف النهائي بصورة متميزة.
- عدم إدراك بعض العاملين للدور الوظيفي بصورة محددة مما يخلق تداخلا في المهام وعدم تحديد للمسئوليات
- رفض الإدارة لإجراء التسويات الوظيفية للعاملين الحاصلين على مؤهل أعلى فى أثناء العمل مما يخلق حالة من عدم الرضا والإحباط الوظيفي
- عدم قدرة النقابات على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق الاشباع الملائم للأعضاء من منظور احتياجاتهم في دعم المجالات الصحية والاجتماعية والترفيهية والرياضية.

- وجود صراع بين أعضاء اللجنة النقابية بالأبنية التعليمية والإدارة بشأن عدم صرف مقومات الأجر المتغير ونقل العاملين نقلاً تعسفاً فضلاً عن صراع جديد بين النقابة والإدارة لمنح بعض القيادات حافز إثابة دون باقي العاملين.
 - تهديد بعض الهيئات التابعة لقطاع تجارة الأقطان لتحويلها من هيئة اقتصادية إلي هيئة خدمية مما يؤثر على مقومات أجور العاملين.
 - تهديد ما لا يقل عن ٤٠٠٠ عامل بالشركة الشرقية للأقطان ومصر لتصدير الأقطان والقاهرة للأقطان وبورسعيد لتصدير الأقطان والمساهمة لتصدير الأقطان والإسكندرية التجارية لتصدير الأقطان نتيجة عدم توافر الموارد المالية للقيام بنشاطها التصديري والوفاء بالتزاماتها التعاقدية لدى العملاء بالخارج
- بجانب المراجعة المكتبية فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ، وقد أعتمدت تلك الدراسة على:
- اختيار عينة من أعضاء الجمعية العمومية قوامها ٣٠ مفردة من مجتمع الدراسة بنقائتي التعليم والبحث العلمي بمقرها بالقاهرة والتي تمثل العاملين بمحافظات الجمهورية حيث تم اختيار بعض الأعضاء من محافظات القاهرة والإسكندرية وكفر الشيخ ومرسى مطروح وأسيوط ، وعمال التجارة بمقر النقابة بالإسكندرية والتي تمثلها فروع الشركات بالإسكندرية ودمنهور وشبين الكوم وبنى سويف وقد تم ذلك من خلال تصميم قائمة تتضمن مجموعة أسئلة حول العمل النقابي ومعوقاته ودور النقابات في التواصل وحل المشاكل والتفاوض مع الإدارة ومدى قدرتها على حل الصراعات بين العاملين والإدارة .
- وقد توصل الباحث بعد إجراء تحليل للإجابات الى مجموعة من النتائج من أهمها:
- ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض الفئات الوظيفية " المهندسين – الفنيين-المحاسبين – الكتبة – فنى اقسام الرطوبة – فنى أقسام الفرز – التسويق -....."
 - يعتمد بعض العاملين إخفاء المعلومات عن العاملين الجدد للسيطرة على موارد المعرفة والخبرة
 - عدم التوازن في توزيع الأعمال على المهندسين مما يتسبب في ضغط وظيفي للبعض دون تعاون الآخرين ومساعدتهم في حالات الضغط.
- * كما أن هناك عدة مؤشرات عن موقف الأداء النقابي بالمنظمات محل الدراسة منها:
- وجود حالة من عدم الثقة في أداء العمل النقابي.
 - يتعاون بعض أعضاء النقابة مع الإدارة بصورة متكررة ضد مصالح العاملين.
 - قصور دور النقابة في تمثيل العاملين أمام الإدارة في موضوعات كثيرة أهمها حماية حقوقهم.
 - كثيراً ما تفشل النقابة في إجراء المفاوضات الفعالة مع الإدارة.
 - نادراً ما يلجأ العاملون لأعضاء النقابة عندما يواجهون مشكلات وأزمات.
 - يوجد دور محدود للنقابة في تقديم الخدمات الصحية المتميزة.
 - يوجد دور محدود للنقابة في إعداد برامج وأنشطة رياضية.
 - تصدر النقابة مطبوعات وترسل مكاتبات دورية بشأن خدماتها المقدمة ولكن ليس بصفة منتظمة.
 - المكان المخصص للنقابة غير ملائم لأداء الخدمة.

- لا يدرك العاملون دور كل عضو من أعضاء النقابة.
- يتعامل أعضاء الجمعية العمومية مع بعض أعضاء النقابة فقط دون غيرهم.
- تلجأ النقابة بصفة مستمرة للتنظيم الأعلى " اتحاد العمال " لعرض المشكلات.
- لم تتقدم النقابة بمقترحات لتحسين الأجور المتغيرة وهيكل المكافآت للأعضاء.
- يعاني الأعضاء في المحافظات الإقليمية من القصور في أداء الخدمة وعدم تلبية رغباتهم ومن ثم فإن الأداء يتم بصورة مركزية وعدم التمثيل النوعي والجغرافي مما يؤثر على أداء الخدمة لجميع الأعضاء.
- يمثل تشكيل اللجان النقابية بعد إعلان النتيجة عدم مصداقية لإرادة أعضاء الجمعية العمومية لأن الانتخابات الداخلية لتشكيل هيئة المكتب قد تفرز قيادات ليس لديها خبرة أو فعالية لأداء أدوارها.
- وجود درجة من عدم الثقة في أداء بعض أعضاء اللجان النقابية وعدم توافر مقومات الخبرة لديهم.
- لا تقدم النقابة برامج ثقافية بصفة منتظمة.
- بعض القطاعات من العمالة بنقابة عمال التجارة ومنها عمال الفرافر بالمصانع يتضررون من عدم صرف بدلات للتغذية وطبيعة العمل والأمراض المهنية والزى ومصاريف الانتقالات.
- يطالب بعض العاملين بقطاع التسويق والفرزين بتوفير آليات للتأمين ومواجهة مخاطر اقتناء مبالغ مالية باهظة بلا حراسة أثناء بيع وشراء القطن من الفلاحين.
- يعاني السائقون من مخاطر الإجهاد أثناء السفر المستمر لفترات طويلة وفي أثناء العمل الموسمي الكثيف بلا بدلات أو تحفيز لائق.
- لا يستفيد الفرازون من برامج الرحلات والمصايف لتعارض توقيت تنفيذها مع ضغوط مواسم العمل بقطاع القطن.

وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية تتمثل الفجوة البحثية أى المشكلة البحثية فى شكلها النهائى فى قصور آليات العمل النقابى فى إدارة الصراع التنظيمى بين العاملين التابعين لنقابتى التعليم والبحث العلمى ، قطاع الأبنية التعليمية ، وعمال التجارة- قطاع تجارة الأقطان ، وقد قرر الباحث فى ضوء ما سبق الإعتماد على آليات العمل النقابى الرئيسة التى تمارسها النقابات ، والمتمثلة فى التفاوض، والإتصالات ، وتشخيص وحل المشكلات .

٣- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة فى ادراك العلاقة بين آليات العمل النقابى و تخفيض مستوى الصراع التنظيمى بالنقابات محل الدراسة "التعليم والبحث العلمى وعمال التجارة " ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- توصيف ظاهرة الصراع التنظيمى من كافة أبعادها .

- تناول آليات العمل النقابي من خلال تحديد مدى ممارستها بالنقابات محل الدراسة مع التركيز على التفاوض، والإتصالات، وتشخيص وحل المشكلات .
- تفعيل دور آليات العمل النقابي في مصر مع التركيز على النقابات محل الدراسة .
- الإسهام بشكل مباشر أو غير مباشر في معالجة الجوانب السلبية في أداء العمل النقابي، وبصفة خاصة في النقابات محل الدراسة .
- تحديد إطار عام لإعادة هيكلة رسالة وأهداف ورؤية واختصاصات النقابات في مصر بحيث تؤدي الى المساهمة في التغلب على مصادر الصراع التنظيمي وفقا لكل مستوى إداري مما سيؤثر على كفاءة وفعالية العمل النقابي .
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في إدارة الصراع التنظيمي، وتطوير قانون النقابات العمالية بمصر بما يتواءم مع المتغيرات الحالية .

٤- أهمية الدراسة :

من الناحية الأكاديمية تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات التي تمت في هذا المجال إلا أنها تركز على إبراز الدور النقابي من المنظور الإداري ، وإبراز الدور التطوعي للعمل النقابي، والعلاقة بينه وبين الصراعات داخل بيئة العمل ، كما أن الدراسة تركز على الأدوار الرئيسية للعمل النقابي، والتفاوض، الإتصالات ، وتشخيص وحل المشكلات التي أقرها قانون النقابات ، فضلا عن تشخيص أبعاد ومقومات الصراع التنظيمي المتعلقة بتلك الأدوار النقابية، التي لم تستقر معظم الدراسات السابقة على تحديدها حيث أشارت دراسة (Croucher & Brewster, 1988) الى مواجهة مشاكل البطالة والأجور ودراسة (Cardinali, 2000) التي ركزت على السلامة والصحة المهنية، والتفاوض وحماية حقوق العمال، ودراسات ركزت على ترويج الرعاية للأعضاء وتوفير حاجات الأمان (عبد العزيز، ٢٠٠٥ و محمد، ٢٠٠٦ ; Obiekwe, 2019) أما من الناحية التطبيقية فتستمد تلك الدراسة أهميتها من خلال البحث في مصادر، ومسببات الصراع التنظيمي بتلك القطاعات سواء كان قطاعا "حكوميا" يتمثل في الأبنية التعليمية ، أو قطاع الاعمال العام، كما يتمثل في شركات تجارة الأقطان ، فتمثل نقطة إنطلاق في تطوير تلك الجهات من خلال الإدارة الفعالة للصراع . والتي تعد من مداخل التطوير الإداري في هذه المنظمات ، كما أنها تلقي الضوء على تشخيص بيئة العمل، ومقومات الأداء، ومعوقات العمل النقابي وقيوده ، وتقييم الدور المحدد ، وإعادة هيكلته ، وهذا يبرز الصراع المستمر بين الإدارة والعمالين في قضايا متعددة تخص بيئة العمل والتي تعكسها مؤشرات عدم العدالة في صرف الأجور، والمنظومة الصحية ، وقرارات النقل التعسفي، والإحساس الدائم بعدم الأمان في ظل أدوار نقابية مقيدة وغير موجهة بالعمالين .

٥- الإطار النظرى والدراسات السابقة :

تشير الأدبيات البحثية فى هذا الصدد انه تم دراسة آليات العمل النقابى من قبل باحثين من خلفيات مختلفة ، ويرى الباحث أنه يمكن تحديد عدد من المداخل للتعرف على هذا المفهوم ، وهى المدخل القانونى ، والمدخل الذى يركز على الدور النقابى، والمدخل الذى يركز على آليات تمثيل العاملين ، والمفاوضات الجماعية، ومدخل حماية العاملين والدفاع عن مصالحهم ، بالنسبة للمدخل الأول : فان نقابات العمال هى مجموعة من الأشخاص معرفة قانونا تعمل معا لإنجاز أهداف متعلقة بتحقيق أجور عالية للعمل ، وساعات عمل أقل كما انها تنظم نقابى عمالى بشكل وفق أحكام القانون، (وطبيشات، ٢٠٠٠ ; Denisi& Griffin,2001) وبالنسبة للمدخل الثانى: أشارت الدراسات فى هذا الإطار إلى أنها تنظم للعاملين- يتم استخدامه لتحقيق التقدم من خلال عضوية مميزة لهم ترتبط بالأجور، وشروط العمل (Vancevic,2007)، كما أنها رابطة تنشأ بين العاملين فى المنظمة لتوفير الأمان وتحسين الأجور، وساعات العمل، واستمرار المزايا المقدمة للأعضاء ،بالإضافة الى تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة، وعقد صيغة جديدة ؛ من أجل التطوير (Dessler, 2008)، وبالنسبة للمدخل الذى يركز على دور النقابات فى تمثيل العاملين وإجراء المفاوضات الجماعية فقد أشارت الدراسات الى أن دور النقابات هى قناة للتأثير فى العاملين بشأن عملية صنع القرارات الإدارية ، وهى آلية قوية للعلاقات والروابط والتواصل بين العاملين من خلال الخدمات المقدمة لهم ، كما انها تسعى لتحقيق المفاوضات الجماعية للعاملين ولابد من إرتباطها بالعاملين ، (Pulignano, 2010 and Lussier,1996) ، أما المدخل الذى يركز على حماية العاملين ، والدفاع عن مصالحهم ، فقد رأت الدراسات ان النقابة هى تنظيم عمالى يهدف الى الدفاع عن مصالح العمال فى إطار مصلحة العمل وتقديم الرعاية لهم وتبصيرهم بحقوقهم وواجباتهم ، كما يهدف هذا التنظيم النقابى إلى مواجهة مشكلات العمال وتذليلها من خلال تفعيل الأدوات المؤسسية والشعبية المستمدة من قوة النقابة الشرعية ، بالإضافة الى ان الدور التقليدى للنقابات العمالية هو حماية أعضائها.

وقد تناولت العديد من الكتابات مفاهيم الصراع التنظيمى حيث يرى البعض أن الصراع ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة من خلال التباين فى الطرق التى ينظرون بها الى أعمالهم والأعمال التى تقوم بها الجماعات الأخرى. (Parayitam& Kalra,2008) وحينما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة يكون هناك احتمال لنشوء الصراع بينها ويعد نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمى وينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل الأجهزة التنظيمية .(Choudrie,2005) (Szilagy&Wallace,2002) كما انه أحد انواع المعارضة الغاضبة ، بداية من الأشكال العادية لعدم الإتفاق مثل الإختلافات فى الرأى ،إلى الصراع الحاد ،والذى يتميز بالعداء الشديد والنزاع المتصل، وفشل الاتصالات وعدم توافر مقومات التخطيط (Lewis&et al.,1997)(مبروك، ٢٠٠٣) ، ويعد الصراع نوعا من ظواهر قصور فعالية علاقات العاملين وتدنى الإهتمام ببيئة العمل مما يسهم فى الاختلال الوظيفى ويؤثر

على الاتزان الانفعالي (Dix&Oxenbridg,2004;Bennett&Savani,2004) والإحساس بالأمان (Chuang&etal.,2004and Dijkstra&etal.,2005)

أما الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي، فقد أكدت على أهمية دور الصراع كإحدى الآليات التي يمكن أن تعزز، أو تضعف من عملية صناعة القرار، ولذا لا بد من تحويل الصراع المدمر الى صراع بناء من خلال فتح قنوات للتطوير وباستخدام آليات التكامل والتدريب، كما تتحقق فعالية ادارة الصراع وتخفيض مستواه من خلال جودة الإتصالات وتطبيق النمط السلوكي بفرق العمل وتبنى التكامل الإيجابي (Walker,2001& Bagshaw,1998) Esquivel&Kleciner.,1996; و أكدت دراسات عديدة دور ضغوط العمل المهنية، وتقشى البيروقراطية وغموض المهام في خلق الصراع التنظيمي ويرتبط ذلك بمدى عمق الثقافة التنظيمية وتفعيل فرق العمل ، وتحسين علاقات العاملين. (Conner&Douglas,2004& Lait&wallace,2002; (Shafer&etal.,2002)

(Chuaug&etal.,2004 ;Dix&Oxenbridge,2005) ; وتناولت دراسات اخرى دور الإختلال الوظيفي ، وافتقاد متطلبات الحياة الوظيفية ، والامان في تقشى الصراع ، ومن ثم يؤثر الصراع على تمكين العاملين والرضا الوظيفي ، ويسهم في زيادة معدلات دوران العمل والغياب ، ومن ثم التأثير السلبى على الاداء. (Parayitam&Kalra,2008andMedina& etal.,2005; Dijkstra&etal.,2005)

واضافت دراسات أخرى ان ندرة الموارد، والتداخل في المهام ، وتباين الأهداف، وغموض الدورالوظيفي وعدم توافر النمط القيادى الديمقراطى يسهم في تنمية الصراع الوظيفي. (قنديل، ٢٠١٦، ومطر، ٢٠١٤).

وقد تناولت بعض الدراسات ضعف العمل النقابي، من منظور مواجهة المشكلات الخاصة بالبطالة وقضايا الأجور بالإتحادات العمالية ، وتوصلت لضعف هذا الدور، وزيادة عقود العمل المؤقتة وقصور الدور التمثيلي بالاضافة الى قصور الدور الخاص بالحفاظ على السلامة والصحة المهنية وتحسين المهارات والقدرة التفاوضية والإستجابة للبيئة (Croucher&Brewster,1998 ; Cardinali,2000).

وتتعدد الاحتجاجات العمالية في منظمات الأعمال، سواء كانت إضرابات (كلية أو جزئية) عن العمل، أو القيام بالاعتصامات في الساحات والأماكن العامة، والمظاهرات على شكل مسيرات، وقد تكون بصورة جماعية أو فردية. إلا أن هدفها الدائم هو الضغط على قيادات العمل من قبل العاملين؛ لتحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم . (الشوارة، ٢٠٠٧) وقد تعبر تلك المظاهرات عن مشكلات متعددة الجوانب تكشف - بصورة واقعية - عن عدم الرضا عن نظم الأجور، أو نمط القيادة ، أو طبيعة الخدمات المقدمة للعاملين، وسوء معايير تقييم الأداء مما يعد اختراقا للمواثيق الدولية وقواعد العمل، علاوة الى ان قصور فعالية القيادة يؤدي الى لجوء النقابات إلى الإضراب ، وخاصة عند غياب مقومات العدالة ، وعدم الإستجابة للاعضاء .

وأيدت دراسات أخرى الدور الذى يركز على الحماية الإجتماعية، والمساواة فى الأجور والمفاوضة الجماعية ، وقد برر بعض الباحثين قصور هذا الدور بسبب ندرة الموارد المالية وقصور الإستثمارات ومن ثم لابد من السعى النقابى لتحقيق رفاهية العاملين.(عبد الرحمن، ٢٠٠٨، 83؛ AL.Shalal, 2010 and Tuner&etal., 2011) وايدت دراسات دور النقابات فى خلق السعادة الوظيفية من خلال دعم الملفات الطبية ، والسلامة المهنية ، وترويج الرعاية وتوفير حاجات الأمان الوظيفى مع الاشارة الى أن قوة الدور النقابى مع توافر درجة من الديمقراطية كانت هناك استجابة كبيرة من الإدارة؛ لتلبية الاحتياجات العمالية . (Deecoronis, 1985 and Croucher&Brewster, 98; Ganesan, 2015)

وقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين : الدور النقابى ، والصراع التنظيمى حيث توصلت الى تقشى ثقافة الصراع ؛ بسبب فشل الاتصالات، والتفاوض، وسوء مستوى الإدارة، وبصفة خاصة :عند افتقاد فرق العمل. (Mash&Kremer, 2016 and Choudrie, 2005 ; Lewis&etal., 1997)

وقدمت العديد من الدراسات أدوات حل الصراع ومنها فعالية الإتصالات مع تفوق أساليب الإتصال غير الرسمى، ومهارات الإتصال مع مجموعات صغيرة مما يحقق التفاعل الإيجابى والتنسيق بين الادارة والعاملين والتركيز على فرق العمل ومن أهم استراتيجيات ادارة الصراع : التعاون والتجنب والتنافس بالإضافة الى التكامل ، والتسوية (Obiekwe, 2019; Smith&etal., 2018 and Aleksic&Maric, 2014; Siitonen, 2009) (المنقاش ، العنزى ، ٢٠١٦ and Buttigieg&etal., 2008) .

وفى ضوء تحليل نتائج الدراسات السابقة ؛ يرى الباحث أن هناك عدة فجوات بحثية بين الدراسات السابقة ، والدراسة الحالية فى تركيزها على بعض الأدوار النقابية ، وبصفة خاصة: من منظور قانونى أوسياسى كما أن هناك اختلافاً فى مجال التطبيق مع تركيز الدراسات على بعض الأدوار النقابية دون تناول الأدوار النقابية الواردة : (التفاوض، والاتصالات ،وتشخيص، وحل المشكلات) حيث ركزت على الاتصال ،وفرق العمل ، والضغط ؛ لذا تستهدف هذه الدراسة استكمال جهود الباحثين حول آليات العمل النقابى ، وعلاقته بتخفيض مستوى الصراع ، ببيئة العمل وذلك بالتطبيق على نقابتي التعليم والبحث العلمى، وعمال التجارة .

٦- فروض الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فروض رئيسة تم تحديدها فى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، إضافة إلى ما توصلت إليه الدراسة الإستطلاعية التى أجراها الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من أعضاء الجمعية العمومية فى كلا النقابتين محل الدراسة. وقد تمت صياغة فروض الدراسة التى تعكس العلاقة بين آليات العمل النقابى و تخفيض مستوى الصراع التنظيمى بين العاملين والإدارة على النحو التالى:-

ف١: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين والإدارة لأعضاء الجمعية العمومية بالنقابات محل الدراسة.

ف(١-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور التفاوض وبين تخفيض مستوى الصراع التنظيمي بالنقابات محل الدراسة.

ف(٢-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور الاتصالات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بالنقابات محل الدراسة.

ف(٣-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور تشخيص وحل المشكلات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بالنقابات محل الدراسة.

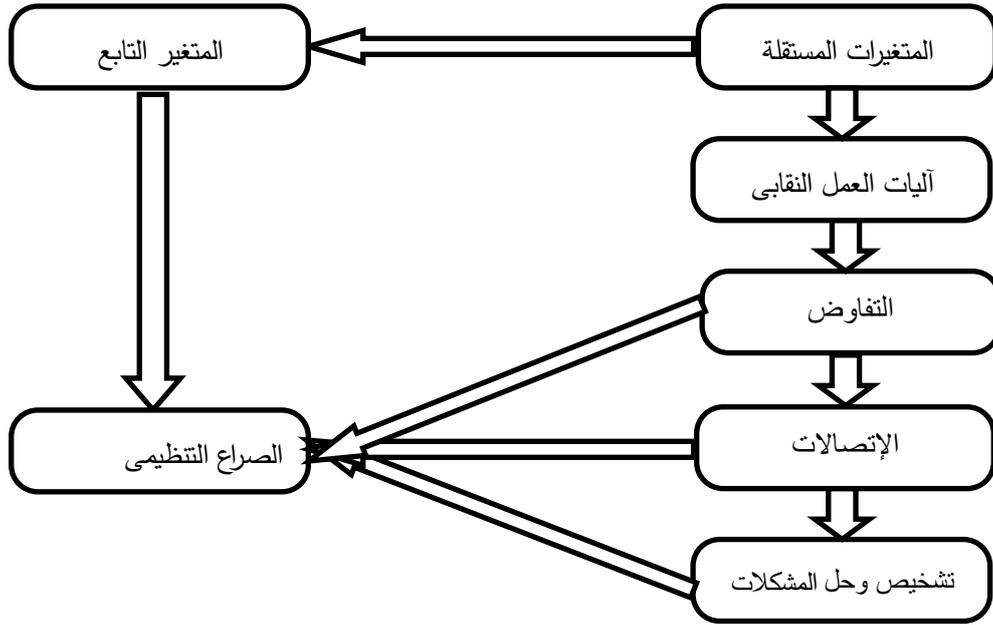
ف٢: يوجد اختلاف في أداء النقابة لأدوارها (التفاوض - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات) وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بإختلاف نوع النقابات محل الدراسة.

٧- الإطار المقترح للدراسة :

في ضوء الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني وتحديد المتغيرات تم التوصل الى نموذج الدراسة الذي يعكس العلاقة بين المتغيرات المستقلة " آليات العمل النقابي " والمتغير التابع " الصراع التنظيمي " اعتمادا على دراسات (Chuang&etal.,2004andNures,2004 ; (Reader,74 ; (Edsnape,2011; Snape&Redman,2004) بالنسبة للمتغيرات المستقلة .

ودراسات (Kalra,2008; Conner&Douglas,2004;) (Lewis&etal.,97andSavani,2004) بالنسبة للمتغير التابع.

ويتمثل الإطار المقترح لنموذج الدراسة في الشكل الآتي :



شكل رقم (١)

الإطار المقترح للدراسة

٨ - منهجية الدراسة:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الدافع الإجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، وذلك للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها.

مجتمع وعينة الدراسة :

اختار الباحث عينة من النقابات تمثلت في النقابة العامة للتعليم والبحث العلمي والنقابة العامة لعمال التجارة قطاعات الأبنية التعليمية وتجارة الأقطان نظرا لوجود اختلاف في بيئة العمل بالنقابتين من حيث طبيعة الأهداف والمتغيرات الداخلية والخارجية وطبيعة الخدمات المقدمة ونشاط القطاعات المنتمية إليها والقواعد العمالية بفئاتها المختلفة مما ينعكس على اختلاف الدور النقابي المقدم .

كما أن هناك تفاوتاً في النسبة المئوية للعضوية بالنسبة للنقابتين، انتماء قطاع الأقطان للشركات الخاضعة لقانون قطاع الأعمال العام ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بينما قطاع الأبنية التعليمية ينتمي لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة

٢٠١٦ " يعكس تفاوتاً في الإطار التشريعي والقانوني الذي يحكم طبيعة العمل بالنقابتين، كما أن هناك تفاوتاً في معدلات الأجور المتغيرة والهيكل الوظيفي وإجراءات تطبيق القانون رقم ٢١٣ لسنة ٢٠١٧ وتعديلاته من منظور العضوية والتوزيع النسبي والجغرافي بالإضافة إلى بيئة العمل التي تتعامل معها النقابتين، تنوع الأزمات والصراعات التي تواجه كل نقابة، وهذا من شأنه يبرر اختيار هذا المجتمع لإجراء الدراسة الميدانية ولتحقيق أهداف البحث .

وتمثل مجتمع الدراسة في عدد ٦٤٠٠ مفردة تمثل أعضاء الجمعية العمومية للنقابتين محل الدراسة ونظراً لكبر حجم المجتمع ، فقدأختار الباحث عينة طبقية عشوائية .

عينة الدراسة :

تم حساب العينة باستخدام مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة لكل من (Krejcie & Morgan, 1970) وفقاً للمعادلة التالية:-

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{D^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث أن :

n : حجم العينة .

N : حجم المجتمع الأصلي.

P : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أى مجتمع، واعتبرها الباحث (50%) ، لأن ذلك سوف يعطى أكبر حجم عينة ممكن.

D : درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به ، وقد اعتبره الباحث (5%).

X : الدرجة المعيارية (قيمة اختبار كاي²) المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو (95%) عند درجة حرية = (1) ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة = (1.96).

وبناءً على المعادلة السابقة تتمثل العينة في :

$$= \frac{(1.96)^2 \times 6400 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times (6400-1) + (1.96)^2 \times 0.5 (1 - 0.5)} = 365$$

أما بالنسبة لأسلوب القياس فقد تم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة

(Donna M. Bultigieg, 2008) والذي تضمن قياس المفاوضات وتحسين شروط العمل وقضايا الأجور بالإضافة إلى مقاييس (Romas, 2009)، (Lee, 2004)، وذلك لقياس المتغيرات الخاصة بالتفاوض والاتصالات وتشخيص المشكلات لقياس المتغير الأول من المتغيرات المستقلة " آليات العمل النقابي " ، وتم

الإعتماد على المقياس الوارد بدراسات (Bennett&Savani,2004)(Brower&Daring ,2012) (المنقاش ، العنزى ، ٢٠١٦) (فطر ، محمد ، ٢٠١٥) (الرشيدى ، ٢٠١٢) وذلك لقياس المتغير التابع " الصراع التنظيمى "

- أساليب التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تحليل البيانات الأولية التى تم جمعها من خلال أداة الدراسة (قائمة الإستقصاء) بإستخدام الحاسب الآلى عن طريق برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية) SPSS لإختبار نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات والتحقق من الإختلاف بين المتغيرات المستقلة فى تأثيرها على المتغير التابع، وإستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الإستبيان ولقد تم التحليل وفقاً لما يلي:-

أ) تقييم الصدق والثبات فى المقاييس المستخدمة

ب) الإحصاء الوصفي للبيانات

ت) اختبار فروض الدراسة

- إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط والمتعدد **Simple & Multiple Regression**، ويساعد هذا الأسلوب فى تحديد الأهمية النسبية للمتغير المستقل فى تأثيره على المتغير التابع، مع إختبار **F-test** وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بإستخدام جدول تحليل التباين **.ANOVA**

- استخدام اختبار ت (T-Test) للفرق بين متوسط مجتمعين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

- تحليل البيانات واختبار الفروض:

أ) قياس الصدق والثبات:

أولاً: اختبار مدى صدق المقاييس المستخدمة فى قياس متغيرات الدراسة

يتمثل الشق الأول لصحة المقاييس فى تحديد درجة الصدق التى يتمتع بها كل مقياس، والذى يشير إلى خلو المقياس من الخطأ المنتظم والعشوائى معاً، هذا ويعد الصدق البنائى من أهم مقاييس الصدق للمقاييس الإتجاهية حيث يتم إيجاد الصدق التمايزى **Convergent Validity** - والصدق التمايزى **Discriminate Validity**.

١- قياس الصدق التمايزى **Convergent Validity**

وهو مدى قدرة المقياس على تفسير التغير الحادث فى المتغير، ولتحقيق ذلك تم استخدام مؤشر متوسط التباين المفسر **(Average Variance Extracted (AVE)**، وهو يشير إلى قدرة تفسير المقياس للتغير الحادث فى المتغير ويجب أن يحصل هذا المؤشر على ٠,٥٠ فأكثر ليكون هذا المقياس له قدرة تفسيرية مع

استخدام معاملات التحميل والتي تعكس القدرة التفسيرية للعبارة من خلال مدى ارتباطها بالعبارة الأخرى، ومعامل تحميل العبارة يجب أن يتعدى ٠,٦٠.

٢- قياس الصدق التمايزي_ Discriminate Validity

يتحقق الصدق التمايزي من أن العبارات التي تقيس أحد المتغيرات محل الدراسة لا ترتبط مع العبارات الأخرى التي تقيس متغير آخر. ويتم التحقق من خلال مقارنة معاملات الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر AVE فإذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات دل ذلك على وجود صدق تمايزي. (Sekaran, 2003)

ويمكن توضيح معاملات الارتباط من خلال الجدول التالي:-

جدول رقم (١)
معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	التفاوض	الاتصالات	تشخيص وحل المشكلات	الصراع التنظيمي
التفاوض	١			
الاتصالات	٠,٨٩٣	١		
تشخيص وحل المشكلات	٠,٩٠٢	٠,٨٦٠	١	
الصراع التنظيمي	٠,٨٩١	٠,٧٨٠	٠,٨٠٧	١

يتضح من الجدول أن كافة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة معنوية وهذا يدل على أن هذه المتغيرات تتمتع بصدق تمايزي أي أن كل متغير يدل على شيء مختلف من المتغير الآخر.

وبالتالي يوضح التحليل السابق أن هناك صدق تطابقي، صدق تمايزي وهذا يدل على وجود صدق بنائي للمتغيرات.

ثانياً: اختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

إعتماداً على نتائج الصدق والتحليل العاملي سيتم إيجاد الثبات لمتغيرات الدراسة بعد حذف العبارات التي خفضت من صدق المقاييس لمتغيرات الدراسة وقد تم استخدام طريقة المقارنة الداخلية - Internal Comparison Reliability لتحديد درجة ثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وقد تم إختيار هذا الأسلوب لقياس الثبات، حيث تم استخدام مجموعة من الأسئلة التي يفرض أنها تقيس خصيصة واحدة Multiple Item Index وإعتماداً على معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha فإن هذه الطريقة تحسب متوسط معاملات الارتباط لكل المتغيرات، وقد أظهرت نتائج الدراسة إتصاف جميع المقاييس بدرجة معقولة من الثبات، حيث يشير ثبات المقاييس إلى خلوه من الخطأ العشوائي. (Sekaran, 2003)

وقد أظهرت نتائج الدراسة إتصاف جميع المقاييس بدرجة معقولة من الثبات، ويعرض الجدول رقم (٢) نتائج هذه الإختبارات.

جدول (٢)

درجة ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات موضوع الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا α
١	دور التفاوض	١٢	.٨٩
٢	الاتصالات	١١	.٨٨
٣	تشخيص وحل المشكلات	١٠	.٨٤
	آليات العمل النقابي	٣٣	.٩٤
	الصراع التنظيمي	٢٣	.٩٣
	الإجمالي	٥٦	.٩٢

يتضح من الجدول مايلي:-

- أن معاملات ألفا للثبات جميعاً أكبر من ٠.٦٠، وعند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١. وهذا يدل على إرتفاع الإتساق الداخلى للمقياس وبالتالي إرتفاع ثبات المقياس.
- إن أعلى معامل ثبات لأبعاد القائمة هو (٠.٨٩) المتعلق بمتغير التفاوض والمرتببط بآليات العمل النقابي، وبشكل عام تبين المعاملات إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها قائمة الإستقصاء نتيجة تطبيقها.
- ويتضح من خلال التحليل السابق تمتع المقاييس بالصدق والثبات وهذا يعنى صحة المقاييس، وصلاحيته لجمع البيانات.

ب) توصيف عينة الدراسة:

إن توصيف المستجيبين قد ينطوى على دلالات فيما يتعلق بخصائص الشركات محل الدراسة، ويوضح جدول (٣) توصيف للمستجيبين من حيث المؤهل العلمي، النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، مدة الخدمة، الحالة الوظيفية، وطبيعة العمل.

جدول رقم (٣)
توزيع عينة البحث طبقاً للبيانات النوعية

النسبة	العدد	البيان
المؤهل العلمي		
٥,١	١٨	١- أقل من المتوسط
١٩,٢	٧١	٢- متوسط
١٩,١	٦٩	٣- فوق المتوسط
٥١,٨	١٩٠	٤- مؤهل عالي
٤,٨	١٧	٥- مؤهل فوق جامعي
١٠٠%	٣٦٥	الإجمالي
النوع		
٦٩,٤	٢٥٣	١- ذكر
٣٠,٦	١١٢	٢- أنثى
الحالة الاجتماعية		
٨,٧	٣٢	١- أعزب
٨٧,١	٣١٨	٢- متزوج
٤,٢	١٥	٣- أخرى
العمر		
٨,٦	٣١	١- أقل من ٣٠ سنة
٧٦,٦	٢٨٠	٢- من ٣٠ حتى أقل من ٥٠ سنة
١٤,٨	٥٤	٣- أكثر من ٥٠ سنة
مدة الخدمة بجهة العمل		
٢٦,١	٩٥	١- أقل من ١٠ سنوات
٥٢,٦	١٩٢	٢- من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة
٢١,٣	٧٨	٣- أكثر من ٢٠ سنة
الحالة الوظيفية		
٨٨,٦	٣٢٣	١- معين
٩,٥	٣٥	٢- متعاقد
٠,٩	٣	٣- منتدب
١,٠	٤	٤- معار
طبيعة العمل		
١٩,٧	٧٢	١- إداري
٢٠,٧	٧٦	٢- فني
٤,٢	١٥	٣- خدمات معاونة
٢٨,٩	١٠٥	٤- هندسي
١٦,٣	٦٠	٥- مالي
٥,٣	١٩	٦- تجاري
٥,٠	١٨	٧- تسويقي

يوضح الجدول المتغيرات النوعية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، مدة الخدمة بجهة العمل، الحالة الوظيفية، طبيعة العمل).

وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات النوعية أن نسبة حملة مؤهل أقل من متوسط بلغت ٥,١% ، فيما تبين أن ما نسبته ١٩,٢% هم من حملة المؤهل المتوسط، كما أشارت النتائج أن نسبة حملة المؤهل فوق المتوسط ١٩,١% ، بينما نسبة حملة المؤهل العالي بلغت ٥١,٨% ، ونسبة حملة المؤهل فوق الجامعي بلغت ٤,٨% . كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات النوعية أن ٦٩,٤% هم من الذكور، وما نسبته ٣٠,٦% هم من الإناث.

كما اتضح من الجدول أن ٨,٧% من أفراد العينة تكون الحالة الاجتماعية لهم عزب، ٨٧,١% متزوج، والنسبة المتبقية ٤,٢% هم من تكون حالتهم الاجتماعية أخرى.

ويشير الجدول أن ٨,٦% من أفراد العينة هم ممن تكون أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، ٧٦,٦% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم على ٣٠ سنة وحتى أقل من ٥٠ سنة، والنسبة المتبقية ١٤,٨% هم ممن تزيد أعمارهم على ٥٠ سنة. وفيما يتعلق بمدى الخدمة بجهة العمل، فقد أظهرت النتائج أن ٢٦,١% هم من تكون عدد سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات، وأن ٥٢,٦% هم من تتراوح عدد سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة، وأن ٢١,٣% هم من تزيد سنوات خدمتهم عن ٢٠ سنة.

وأشارت النتائج أن ٨٨,٦% من عينة الدراسة هم من المعينين بالمنظمات التابعة للنقابات، وأن ٩,٥% تمثل نسبة الأفراد المتعاقدين بينما بلغت نسبة المنتدبين ٠,٩% ، وبلغت نسبة الأفراد المعارين ١,٠%. وفيما يتعلق بطبيعة العمل فقد أشارت النتائج إلى أن ١٩,٧% من أفراد عينة الدراسة هم من الإداريين، وأن ٢٠,٧% هم من الفنيين، وأن ٤,٢% هم من الخدمات المعاونة، وأن ٢٨,٩% هم من القائمين بالأعمال الهندسية، وأن ١٦,٣% هم من القائمين بالأعمال المالية، وأن ٥,٣% هم من القائمين بأعمال تجارية، وأن ٥,٠% من القائمين بأعمال تسويقية.

ت) اختبار فروض الدراسة:

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرض الأول:

ف١: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين والإدارة لأعضاء الجمعية العمومية بالنقابات محل الدراسة.

ويتكون هذا الفرض من ثلاثة فروض فرعية - كما يلي:-

ف(١-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور التفاوض وبين تخفيض مستوى الصراع التنظيمي.

جدول (٤)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين التفاوض وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي

البيان	R	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	df ₁	df ₂	sig	دلالة	β
الصراع التنظيمي	٠,٩٠٦	٠,٨٢١	٣٣٤,٠٦٣	٣,٩٧٢	١	٣٦٣	٠,٠٠٠	دال	Constant الثبات التفاوض
									٠,٤٣٦ -٠,٨٣١

يوضح الجدول العلاقة بين دور التفاوض وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية للتفاوض مع تخفيض مستوى الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٩٠٦) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن هناك قدرة لهذا المتغير على المساهمة في تفسير التغير الحادث في مستوى الصراع التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه قيمة معامل التحديد R² و قيمته (٠,٨٢١) وهذا يعني قبول هذا الفرض و يؤكد الدور النقابي المتعلق بالتفاوض مع الإدارة والتصدي لقضايا الأجور المتغيرة والمزايا والحوافز ومدى تطبيق اللوائح المالية الجديدة وبصفة خاصة الشق المالي لللائحة الموارد البشرية وقرارات النقل التعسفي وتأخير تفعيل قرارات التسويات الوظيفية للمؤهلات الأعلى وافئقار التصدي لمفات العلاج الأسرى وسيطرة التوجه المركزي على حساب إستفادة معظم الأعضاء في المحافظات الأخرى وذلك بالنسبة لأعضاء الجمعية العمومية بنقابة البحث العلمي، وبالنسبة لنقابة عمال التجارة فأهمية التفاوض النقابي ودوره في تخفيض مستوى الصراع تشير إليه قضايا صرف الحوافز والمماطلة في توقيت منح العاملين للمكافآت السنوية وهي قضايا تحتاج الى فعالية الدور التفاوضي مع الإدارة مما يقلل مستوى الصراع وهذا ما يتوافق مع دراسة (Croucher & Brewster, 1988)، (Pulignano, 2010 and Lussier, 1996) والتي ركزت على أهمية الدور التفاوضي .

ف(٢-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور الاتصالات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي.

جدول (٥)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين الاتصالات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي

البيان	R	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	df ₁	df ₂	sig	دلالة	β
الصراع التنظيمي	٠,٩٠٩	٠,٨٢٦	٣٤٦,٣٧٠	٣,٩٧٢	١	٣٦٣	٠,٠٠٠	دال	Constant الثبات الاتصالات
									٠,٥٤٣ -٠,٧٨٤

يوضح الجدول وجود علاقة بين دور الاتصالات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R (٠,٩٠٩) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، أما معامل التحديد R² (٠,٨٢٦). كما بلغ معامل β (٠,٧٨٤) لهذا المتغير، وهذا يعني قبول هذا الفرض، وقدرة هذا المتغير على المساهمة

في تفسير التغير الحادث في مستوى الصراع التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٣٤٦,٣٧٠) (وهي دالة عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,000$) وأكبر من F الجدولية البالغة (٣,٩٧٢) وهذه النتيجة تشير الى أهمية هذا الدور الذي يتعلق بالتواصل النقابي بين أعضاء النقابات وأعضاء الجمعية العمومية وخاصة أن إفتقاد التواصل والدور الإعلامي للنقابة وقدرتها على تنظيم الجمعية العمومية بالإضافة الى وجود درجة كبيرة من عدم التواصل بين النقابة التي تمارس دورها بصورة مركزية ولا تستطيع التجاوب مع كافة العاملين بالمحافظات وهذه المؤشرات تؤكد ارتفاع مستوى الصراع وهذا ما يتوافق مع دراسات (مبروك، ٢٠٠٣)، (Dix&Oxenbridg,2004;Bennett&Savani,2004)، (Walker,2001& Bagshaw,1998) والتي أشارت الى علاقة الصراع بقصور فعالية العلاقات الإيجابية مع العاملين وتدنى الإهتمام ببيئة العمل وخاصة أن جودة الإتصالات وتطبيق النمط السلوكي بفرق العمل وتبنى التكامل الإيجابي يؤثر على مستوى الصراع .

ف(٣-١): توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور تشخيص وحل المشكلات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي.

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تشخيص وحل المشكلات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي

البيان	R	R ²	F المحسوبة	F الجدولية	df ₁	df ₂	sig	دلالة	β
الصراع التنظيمي	٠,٧٠٦	٠,٤٩٨	٧٢,٤٤٨	٣,٩٧٢	١	٣٦٣	٠,٠٠٠	دال	Constant الثبات تشخيص وحل المشكلات
									١,٦٧٩ ٠,٦٤٢-

إتضح من اختبار هذا الفرض وجود علاقة بين تشخيص وحل المشكلات وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط R (٠,٧٠٦) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، أما معامل التحديد R² (٠,٤٩٨). كما بلغ معامل β (٠,٦٤٢) لهذا المتغير، وهذا يعنى قبول هذا الفرض، وقدرة المتغير على المساهمة في تفسير التغير الحادث في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٧٢,٤٤٨)، وعليه يتم قبول الفرض. وهذا يشير الى أهمية الدور النقابي في التصدي لمشاكل العاملين مع الإدارة والسعى لحلها وبصفة خاصة مشاكل النقل التعسفي وعدم تنفيذ مقومات الأجر المتغير وافتقار العدالة بشأن تميز بعض القطاعات وغموض موقف الترقيات الوظيفية، وتوفير متطلبات الأمان الوظيفي و السلامة المهنية وهذا ما يتوافق مع دراسات (Deecoronis,1985andCroucher&Brewster,98;Ganesan,2015)

اختبار الفرض الأول:

يتكون نموذج الفرض الأول من المتغيرات الثلاث المتعلقة بآليات العمل النقابي حيث يمثلوا المتغيرات المستقلة ويتمثل المتغير التابع في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي. ولإختبار هذا النموذج تم استخدام تحليل الإنحدار الخطى المتعدد للتحقق من مدى وجود علاقة بين آليات العمل النقابي وبين تخفيض مستوى الصراع التنظيمي.

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذا النموذج في الجداول التالية:-

جدول (٧) ملخص نموذج الفرض الأول

النموذج	R	R ₂	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية
١	٠,٨٠٣	٠,٧٦٢	٠,٧٥٩	٢٢١,٨٧٥	٣	٣٦١	٠,٠٠٠

جدول تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
الإنحدار	٢٦,٢١٤	٣	٥,٢٤٣	٢٢١,٨٧٥	٢,٣٤٧	٠,٠٠٠
البواقي	١,٦٣٠	٣٦١	٠,٠٢٤			
الإجمالي	٧٢,٨٤٤	٣٦٤				

معاملات متغيرات النموذج

النموذج	المتغيرات	B	T	مستوى المعنوية P value
١	الجزء الثابت Constant	٢,٩٦٤	٤,١٨٠	٠,٠٠٠
	التفاوض	٠,١٦٣-	٢,٢٩٩-	٠,٠٢٥
	الاتصالات	٠,١٤٦٠-	٢,٢٤٥-	٠,٠٤٥
	تشخيص وحل المشكلات	٠,٢٧١-	٤,٥٠٥-	٠,٠٠٠

يتضح من الجداول السابقة التي تمثل نتائج اختبار الفرض الأول أن المتغيرات الثلاث (التفاوض - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات) لهم قوة تفسيرية، حيث أن معامل الارتباط R (٠,٨٠٣) مما يعنى أن هناك علاقة قوية ذو دلالة معنوية بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,٧٦٢) ومعامل التحديد المعدل (٠,٧٥٩) ويعنى ذلك أن المتغيرات الثلاثة معاً تفسر حوالى ٧٦% من التغير فى المتغير التابع (مستوى الصراع التنظيمي) بينما (٢٤%) من التغير يرجع إلى أسباب أخرى.

كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (٢٢١,٨٧٥) وهي دالة عند مستوى معنوية (sig=٠,٠٠٠) وأكبر من F الجدولية البالغة (٢,٣٤٧)، كما نجد أنه وفقاً لمعادلة

الإندجار $Y = \beta_0 - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 + e$ ، نجد أن مستوى معنوية الثابت (sig=) (٠,٠٠٠)، ومستوى معنوية التفاوض (sig=٠,٠٢)، بينما كان مستوى معنوية الاتصالات (sig=) (٠,٠٤٥)، وكان مستوى معنوية تشخيص وحل المشكلات (sig=٠,٠٠٠) . وبالتالي فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، وهذا يؤكد صحة قبول الفرض الرئيسي.

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرض الثاني:

ف٢: يوجد اختلاف في أداء النقابة لأدوارها (التفاوض - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات) وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي بإختلاف نوع النقابات (النقابة العامة للتعليم والبحث العلمي، النقابة العامة لعمال التجارة).

تم اختبار هذا الفرض احصائياً باستخدام إحصائية ت (t) والمتمثل في اختبار تساوي متوسط مجتمعين مستقلين. ويظهر الجدول التالي رقم (٨) نتائج تحليل الفرض الثاني من خلال اختبارات (t).

جدول رقم (٨) نتائج اختبارات (t) للفرض الرابع

متوسط الخطأ المعياري (Std.Error Mean)	الانحراف المعياري (SD)	الوسط (Mean)	العدد (N)	
٠,٧٨٧٨	١٠,٥١٥	١١,٥٧٢	٢١٥	آليات العمل النقابي
٠,٥٤١٩	١٠,٢٧٢	١٠,٩٢٤	١٥٠	النقابة العامة للبحوث العلمي والتعليم
النقابة العامة لعمال التجارة				
اختبار العينات المستقلة				
اختبارات (t) لتساوي متوسط مجتمعين مستقلين			اختبار ليفين (Levene) لتساوي تباين المجموعتين	
(Sig)	(df)	(t)	(Sig)	(F)
٠,٠٠٠	٣٦٣	١,٥١٥-	٠,١٤١	٢,١٩٠
٠,٠٠٠	٦٠١,٨٧	١,٥١٣-		
افتراض تساوي التباين				
افتراض عدم تساوي التباين				

يتضح من التحليل الإحصائي لاختبار الفرض الثاني أن عدد مفردات النقابة العامة للتعليم والبحث العلمي (٢١٥) مفردة ، في مقابل (١٥٠) مفردة في النقابة العامة لعمال التجارة، وكان الوسط الحسابي لدور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة للتعليم والبحث العلمي هي ١١,٧٥% بانحراف معياري (١٠,٥١) ، بينما كان الوسط الحسابي لدور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة لعمال التجارة هو ١٠,٩٢% بانحراف معياري (١٠,٢٧٢) وهذا يشير إلى أن دور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة للتعليم والبحث العلمي أفضل من دور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة لعمال التجارة.

كما تحقق شرط تجانس تباين المجتمعين حيث تشير احصائية ليفين "Levene" إلى عدم معنوية احصائية ف (F) التي تعكس مدى التجانس بين المجتمعين حيث كانت قيمة F= (٢,١٩٠) بمستوى

المعنوية (٠,١٤١) وهو أكبر من (٠,٠٥). وبالتالي تمثلت نتيجة اختبار هذا الفرض في أن احصائية (ت) بلغت (-١,٥١٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذا يعنى قبول فرض الدراسة بأنه يوجد اختلاف في أداء النقابة لأدوارها (التفاوض - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات) وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي باختلاف نوع النقابات (النقابة العامة للتعليم والبحث العلمى، النقابة العامة لعمال التجارة)، وتشير هذه النتيجة الى أن تعدد المشكلات والقضايا الخلافية وقصور منظومة الخدمات المقدمة وعدم قدرة النقابة على التصدي للإدارة والتفاوض الفعال بشأن متطلبات الأجور المتغيرة ومقومات العدالة تتفوق فيه نقابة البحث العلمى نسبيا عن نقابة عمال التجارة وهذا ما تحقق من وجود إختلاف في هذه الأدوار النقابية خاصة مع تفاوت بيئة العمل الإدارية والقانونية والمادية للنقابتين .

٩- نتائج الدراسة:

- إن المتغيرات الثلاث (التفاوض - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات) لهم قوة تفسيرية، حيث أن معامل الارتباط R (٠,٨٠٣) مما يعنى أن هناك علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين آليات العمل النقابي وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,٧٦٢) ومعامل التحديد المعدل (٠,٧٥٩) ويعنى ذلك أن المتغيرات الثلاثة معاً تفسر حوالى ٧٦% من التغير فى المتغير التابع (مستوى الصراع التنظيمي) بينما (٢٤%) من التغير يرجع إلى أسباب أخرى.
- كان الوسط الحسابى لدور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة للتعليم والبحث العلمى هي ١١,٥٧% بانحراف معيارى (١٠,٥١) ، بينما كان الوسط الحسابى لدور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة لعمال التجارة هو ١٠,٩٢% بانحراف معيارى (١٠,٢٧٢). وهذا يشير إلى أن دور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة للتعليم والبحث العلمى أفضل من دور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي في النقابة العامة لعمال التجارة.
- ويرى الباحث أن وجود مؤشرات تشير إلى ضعف النقابات محل الدراسة، من أهمها التمثيل الجغرافي في النقابات العامة ، وصعوبة عقد جمعية عمومية للنقابات لضخامة عدد الأعضاء، وعدم وجود درجة من الدقة ، والدورية في اجتماعات اللجان النقابية ، والنقابات العامة ، وهذا يشير إلى ضعف آليات الرقابة ، والمتابعة من المستويات الإدارية الأعلى " نقابة عامة - اتحاد العمال " .
- لا يتمكن أعضاء اللجنة بالنقابة من أداء دورهم النقابي، ومتابعة احتياجات، ومطالب الأعضاء نظراً ؛لعدم تفرغهم لأداء العمل النقابي بالإضافة الى تفتش المركزية الشديدة ، ووجود درجة عالية من الثقافة النقابية السلبية ، وقصور الدورات التدريبية التثقيفية لأعضاء النقابات ؛ مما يؤدي إلى قصور المهارات النقابية وتدنى الثقافة المهنية، و فشل النقابة أو التنظيم العمالى فى تحديد الأهمية المناسبة للأولويات (التفاوض حول الأجور - تنظيم الاضرابات - وضع برامج الرحلات والمصايف - إعداد البرنامج العلاجي - الثقافة العمالية -التدريب النقابى) ، والإستئثار بإتخاذ القرار دون مناقشة جماعية، وعدم

إتخاذ القرارات فى الوقت المناسب ؛ ومنها: إتخاذ قرار بالموافقة على إعداد برامج تدريبية مكثفة بالمؤسسة العمالية مع أن العاملين يمرون بمشكلة كبيرة تتمثل فى تصادمهم مع الإدارة بشأن إلغاء تعاقد العمالة المؤقتة.

- المبالغة فى جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث تركز اللجنة النقابية على جمع بيانات من جهات متعددة ، ويحدث بينها نوع من التعارض، وقد تكون مضللة ،ويؤدى ذلك أيضاً إلى نفاذ الوقت المطلوب لسرعة إتخاذ القرار. كما أن أعضاء الجمعية العمومية للنقابة قد يتهمونها بقصور آليات مواجهة الإدارة فى قضايا الاجور المتغيرة ، واللوائح المالية الجديدة ، وبصفة خاصة لائحة إدارة الموارد البشرية وقرارات النقل التعسفى دون مبررات ، وتأخير تفعيل قرارات التسويات الوظيفية للمؤهلات الاعلى .

- وقد رأى بعض أعضاء الجمعية العمومية قصوراً فى دعم الملف الطبى، والعلاجى للعاملين وافتقار العلاج الأسرى، كما أن هناك قصوراً فى برامج الرحلات ،والمصايف ،وسيطرة التوجه المركزى على حساب استفادة معظم الأعضاء فى المحافظات الأخرى، وغموض آليات التفاوض مع السلطة المختصة فى بعض القضايا العمالية .

- أما بشأن النقابة العامة لعمال التجارة - قطاع تجارة الأقطان ؛ فقد تمثلت أهم أسباب وجود الارتباط الضعيف ، وسلبية الأدوار النقابية فى :عدم المصداقية فى صرف الحوافز، والمماطلة فى توقيت منح العاملين للمكافأة السنوية .

كما أن هناك حالة من عدم العدالة بشأن تميز بعض القطاعات ، ومنها قطاع الفرز ، والرطوبة والتحكم على حساب قطاعات أخرى، ووجود تداخل فى بعض المسئوليات والإختصاصات لعدة إدارات ، وغموض موقف الترقيات .

ويرى الباحث أن المؤشرات السابقة تمثل أسباباً رئيسة لإرتفاع مستوى الصراع ؛ حيث تؤكد حالات عدم الإنتماء والولاء أو الرغبة فى إنجاز مهام العمل .

ومن النتائج المتعلقة بظاهرة الصراع التنظيمي

تلاحظ إختلاف إدراكات العاملين لظاهرة الصراع التنظيمي حيث أبرزت أن أهم العناصر التى تترجم تلك الظاهرة بصورة كبيرة للغاية تتمثل فى الآتي :

- عدم تناسب المكافآت، والحوافز التى يحصل عليها العاملين مع الجهد المبذول فى العمل.
- التأثير الكبير للعلاقات الشخصية فى وصول العاملين للمناصب.
- تحديد المكافآت لا يتسم بالعدالة فى التوزيع ، ولا تعتمد على معايير الكفاءة.
- منح المكافآت ، والحوافز على أساس الأداء الجماعي دون تحديد قيمة أداء كل فرد.

- شغل المناصب لا يعتمد على معايير الكفاءة.
- تأثير الخلافات الشخصية بين الرؤساء ، والمرؤوسين على تقديرات الأداء.
- عدم موضوعية، وعدالة أسلوب إعداد تقارير الأداء.

ومن العناصر التي تترجم ظاهرة الصراع بدرجة عالية:

- عدم إهتمام بعض الرؤساء بالنواحي الإنسانية في التعامل.
- عدم وضوح سياسة الترقية.
- صعوبة الإتصال بالمستويات الأعلى، والافتقار إلى تدعيم ، ومؤازرة الرؤساء.
- حدوث خلافات بين العاملين ، واحتكاكات حول أسلوب العمل، وتوزيع المهام ، وعدم وضوح السلطة الممنوحة.

وهناك عناصر أبرزت أهمية متوسطة في ترجمة ظاهرة الصراع التنظيمي منها:

- إختلاف الإدارات حول الرأي الفني في العمل ، وتعارض مصالحها.
- وجود تداخل في الإختصاصات بين معظم الإدارات.
- منع المعلومات الضرورية لإنجاز المهام بين الإدارات.
- تعارض مصالح العاملين، وتعارض أهداف الإدارات، وغموض الأهداف المطلوب تحقيقها.
- عدم وجود تحديد دقيق لاختصاصات الوظائف.
- بينما مثل عنصر منح الحوافز، والمكافآت على أساس فردى نسبة منخفضة جدا في التعبير عن ظاهرة الصراع التنظيمي.

١٠- توصيات الدراسة :

في ضوء تحليل النتائج العامة السابقة ، والتوصل لأهمية المؤشرات الخاصة بقصور دور النقابات العمالية بالإضافة إلى المؤشرات الخاصة بالصراع التنظيمي في النقابات محل الدراسة، فقد توصل الباحث لمجموعة من التوصيات في ضوء هذه النتائج على النحو التالي :

• تنمية مهارات العمل النقابي من خلال إعادة هيكلة النشاط التدريبي لأعضاء النقابات باستخدام آليات تنفيذية منها "

تحديد الاحتياجات وتصميم وتنفيذ واختيار البرامج التي تتناسب مع الدور النقابي مع الاهتمام بالجانب التطبيقي وورش العمل ومنها" برامج مهارات التفاوض ومهارات الاتصالات وتشخيص وحل المشكلات والتحفيز و برامج إدارة الصراع وإدارة الاجتماعات و المهارات الأساسية للعمل النقابي وضرورة ترشيح المتدربين من الأعضاء في ضوء دور كل عضو نقابي باللجنة.

- تفعيل الدور النقابي في حماية الحقوق المشروعة للأعضاء من خلال آليات الرقابة النقابية وذلك بتطوير قانون النقابات العمالية وتحديد المجالات والآليات التي تكفل هذا الدور الرقابي ووضع معايير رقابية لقياس مدى تنفيذ أهداف كل إدارة و تدعيم السلطة المختصة لهذا الدور من خلال تعليمات محددة وصياغة نماذج ثابتة لهذا الغرض وعقد اجتماعات دورية بين اللجنة النقابية والسلطة المختصة والادارات المعنية لمناقشة المقترحات والتوصيات التي تكفل الأداء الفعال لكل إدارة .
- ضرورة استقطاب النقابيين ذوى المهارات المتنوعة والقدرات التخطيطية والإدارية في العمل النقابي واستبدال اشتراطات الترشيح لعضوية اللجنة النقابية التي اكتفت بإجادة العضو للقراءة والكتابة فقط إلى ضرورة التأكد من قدرته التخطيطية والإدارية ومدى قيامه بالأدوار النقابية وضرورة اجتيازه لدورات تدريبية في مجال الأدوار النقابية (التفاوض - التحفيز - الاتصالات - تشخيص وحل المشكلات).
- تفعيل الدور النقابي في التواصل الدائم مع أعضاء الجمعية العمومية بالنقابات من خلال تطوير المادة (٣٧) من القانون والتي حددت أن عدد الأعضاء الممثلين للنقابات يتراوح بين (٧ - ٢١) عضواً ليعتمد على ضرورة تناسب هذا العدد مع اعضاء الجمعية العمومية بالنقابة .
- تفعيل آليات التمثيل النقابي وذلك بتفعيل المادة (٣٧) من القانون بمراعاة تشكيل المجالس طبقاً للتمثيل النسبي النوعي والجغرافي في كل محافظة بحيث يمثل في النقابة كافة الوظائف الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية لضمان القدرة على تمثيل العاملين وتحديد مطالبهم بدقة.
- نشر الثقافة النقابية بين أعضاء الجمعية العمومية من خلال إعداد دليل تنظيمي لمسئوليات وواجبات اللجنة النقابية يتضمن اسماء الأعضاء وأدوارهم باللجنة و الخدمات التي تقدمها اللجنة للأعضاء وإرسال هذا الدليل بعد طباعته لكافة الإدارات والأقسام
- تطبيق آليات اللامركزية النقابية من خلال التركيز على خلق الشخصية الاعتبارية المستقلة للجنة النقابية دون الاعتماد المستمر على الشكل الهرمي واشتراط موافقة النقابة العامة على كافة الإجراءات التي تقوم بها اللجنة .
- تطبيق الأسلوب العلمي لتشخيص وحل المشكلات النقابية من خلال تشكيل لجنة متخصصة ومتنوعة لجمع البيانات والمعلومات التي تدور حولها المشكلة وتحديد البدائل التي تتناسب مع حل المشكلة وتكون لها سمات

القدرة على التطبيق وتقييم البدائل المقترحة من منظور عائد وتكلفة كل بديل لاختيار البديل الأمثل للمشكلة المطروحة و متابعة تطبيق البديل لضمان عدم تكرار الموقف مع التأكيد على سرية المعلومات والبيانات .

- إعادة النظر بشأن نظم الأجور، والحوافز المطبقة ؛ حيث تعتمد على شرائح متدرجة تخضع للتقييم الشخصي للرؤساء بحيث يتم ربطها بالجهد المبذول ، وفي ضوء قواعد محددة ، وواضحة تعتمد على التقييم الموضوعي للأداء .
- وضع ضوابط عادلة لمنح المكافآت للعاملين تعتمد على الإنجاز وتحقيق الأهداف بدلا من منح مكافآت جماعية دون معايير محددة مع ضرورة عدم استبعاد بعض الإدارات ، والأقسام من منح تلك المكافآت بصورة مستمرة.
- تحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة تحديدا واضحا يسهم في أداء كل إدارة دورها المنوط بها وتحقيق آليات الاتصال ، والتفاعل بينهم ، وخاصة بين الإدارات ذات التعامل المستمر : كإدارة المشتريات وإدارة الحسابات وإدارة الشؤون القانونية .
- تكوين فرق عمل يتم تكليفها بمهام متكاملة ، مع ضرورة إعداد برامج تدريبية متنوعة للإسهام في تنمية الثقافة المهنية ؛ للعمل بروح الفريق.
- وضع إستراتيجية لتحفيز العاملين تستهدف الإعراف بإنجازاتهم ، وتقديرهم في العمل من خلال منحهم المكافآت التشجيعية ، وشهادات التقدير، وإعداد لوحات الشرف التي تسجل بها أسماءهم.
- ضرورة تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يسهم المرؤوسين في صناعة القرارات ، وخاصة في المواقف التي تستدعي الإستفادة من مشاركتهم ، وعدم إهمال مقترحات العاملين ، والخاصة بتطوير، وتحسين العمل ، ودراستها جيدا؛ بما يسهم في تحقيق الاهداف.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

إستكمالاً لدور الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين الأدوار النقابية وتخفيض مستوى الصراع التنظيمي، يرى الباحث أن هناك أبعاداً متعددة يمكن تناولها مستقبلاً في إطار هذا الموضوع سواء بالقطاعات الحكومية أو قطاع الأعمال منها على سبيل المثال :

- (١) دور النقابات العمالية في تحقيق التفاعل بين التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي بمنظمات الأعمال .
- (٢) إعادة هيكلة الأدوار النقابية كمدخل للتميز الوظيفي للعاملين بالمنظمات .
- (٣) دور المفاوضة الجماعية في تحقيق جودة الحياه الوظيفية .
- (٤) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وإدارة الصراع التنظيمي .

- (٥) دور القيادات النقابية في إدارة الأزمات " دراسة مقارنة بين النقابات العمالية والمهنية " .
- (٦) إعادة هيكلة الدور التحفيزي للنقابات كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي "بالتطبيق على النقابات المهنية " .
- (٧) دور الثقافة النقابية في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية ببيئة العمل "دراسة مقارنة بين النقابات العمالية والمهنية".
- (٨) إستقلال العمل النقابي كمدخل لتحقيق فعالية أداء النقابات المهنية .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- عبد العزيز ، أحمد عزمى زكى ، دور النقابات العمالية فى تحسين جودة الحياة الوظيفية-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥، ص ص ١٨-٢٣
- محمد ، أحمد مختار عبد الفتاح ، الادوار المتغيرة للنقابات العمالية فى المجتمع المصرى. دراسة حالة للنقابة العامة للكيمياويات، رسالة ماجستير غير منشورة فى الاداب - كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ص ٨٥ - ٩٠
- فطر، جميلة صالح أبو بكر، محمد ، الطاهر أحمد ، الصراع التنظيمى وأثره فى تحقيق الرضا الوظيفى " دراسة تطبيقية للعاملين فى مستشفى الخرطوم التعليمى ، مجلة العلوم الإقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، العدد ١٦ "١" ، ٢٠١٥ ، ص ٢١
- الرشيدى ، خالد عبد الله بريكان ، دور الإئتلافات الداخلية فى تخفيض الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢، ص ص ١٥-٢١
- المنقاش ، سارة عبد الله ، العنزى ، أمل خلف دور وكيلات الأقسام الأكاديمية فى إدارة الصراع التنظيمى فى جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس (ASEF)، العدد الثامن والسبعون ، أكتوبر ٢٠١٦ ، ص ص ١٨-٢٠
- نورة ، شعوة ، نمط الإتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمى - دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة فى علم النفس والموارد البشرية ، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية ، جامعة العربى بن مهيدى ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠١٢ ، ص ٨
- د. عبد الرحمن ، عادل محمد ، دور المفاوضات الجماعية فى معالجة المشكلات العمالية بالتطبيق على برنامج الخصخصة المصرى، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الرابع والأربعون، يونيو، ٢٠٠٨، ص ص ٣٣ - ٣٧
- مبروك ، فوزية عيد أحمد ، التنوع فى جماعات وفرق العمل وعلاقته بالصراع، وأثره على الرضا الوظيفى للعاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ١٥

- د. الشواورة ، فيصل محمود ، أثر الاحتجاجات على تحقيق مطالب العاملين في الجامعات الأردنية " دراسة تطبيقية على جامعة مؤتة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، المجلد الثاني، يوليه، ٢٠١٢، ص٥٠٥.
- قنديل ، مراد سامى عاطف ، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على وزارة الإقتصاد الوطنى- قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١٦
- طبيشات ، نواف نهار سليم ، "المفاوضات الجماعية لحل النزاعات العمالية - دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء المجلس التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن"، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك ٢٠٠١ ، ص ٤٤
- مطر ، هادى عبد الحسين ، إدارة الصراع فى المنظمات - دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، الكلية التقنية السليمانية ،المجلد "٤" ، العدد الأول' ٢٠١٤ ، ص ٢٠
- عفيفي ، ياسر جاد سليمان ، "دور النقابات العمالية المصرية في التنمية في ظل المتغيرات المحلية و الاقليمية والدولية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧ ، ص ص ٩٠-٩٤
- الجريدة الرسمية، العدد ٥ مكرر (ب) ١٧ ديسمبر، ٢٠١٧
- الجريدة الرسمية، العدد 61، 14 مارس، ٢٠١٨

المراجع باللغة الإنجليزية :

- Adrian Smith & et.al.2018 , Labour Regimes, Global production Networks, and European Union Trade policy :Labor Standars and Export Production in the Moldovan clothing industry, Economic Geography,U nited Kingdom, vol.94,No.5, pp, 20-23. ,.
- Bett Mary,Jepkorir , 2014, the Effect of Trade Unions on organizational productivity in the Cement manufacturing industry in Nairobi , Aresearch of Masters of Business Administraation , degree the school of Business, Nairobi university, pp, 17-20.
- Catherine E.connelly, Daniel G-Gallagher & Jane Webster, 2011, Predicting temporary agency worker's behaviors Justice, volition, and spillover, career development international, vol. 16, No. 2., , pp, 10-12.

- Denise M. Rousseau, 1997, organizational Behavior in the new organizational ERA, *Annu. Rev. psychol.*, pp.515-537.
- Deondras, Conner, Scott C. Douglas, 2004, Organizationally-induced work stress – the role of employee bureaucratic orientation, *personnel Review*, Vol. 34, No. 2pp. 210-224.
- Edsnape and Tom Redman, 2004, Exchange or covenant ?The nature of the Member-union Relationship, *industrial Relations*, vol. 43, No. 4, October, pp, 12-13.
- Gary desslers, 2008 , “Human Resource Management”, eleventh, pearson prentice Hall, New Jersey .
- Gill Dix and Sarah Oxenbridge, 2004, Coming to the table with Acas : from conflict to co-operation, *Employee Relations*, Vol. 26, No. 5, pp. 510-530.
- Jerald Greenberg & Robert A– Baron, 2008, Behavior in organizations, ninth edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p.433
- Jyoti Choudrie, Uxbridge, uk, 2005, understanding the role of communication and conflict on reengineering team development, *the journal of enterprise information management*, Vol. 18, No. 1, pp. 64-78.
- Khaled Ahmed AL.Shalal, 1983, the Trade Union movement in the state of Kuwait A Socio-,Historical and Analytical study , the degree Doctor of philosophy, Department of socialsocialog, Michigan stste university, p, 10.
- Lait , Wallace , 2002, stress at work , Astudy of organizational . Professional conflict and un met Expectation , *Relations Industrielles* vol . 57 no 3. pp, 9-16.
- Law Rence Nurse, 2004, Different Faces of participation in trade union Activity in BARBADOS - A Research note, *social and Economic studies* 53-3, pp.111-125.
- Maria T.M. Dijkstra and others, 2005, conflict and well-bingat work : The moderating role of personality, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, pp. 87-104.
- Marko Siitonen. 2009, conflict, management and leadership Communication in Multiplayer Communities, *Digital Games Research Association (DIGRA)*, p.6
- Mihael A . Esquivel and Brian H . Kleiner , 1996 , the importance of conflict in work team effectiveness , *tean Perforeancc management . Aninternational Journal* , vol , 2 No . 3 , pp, 8-12.
- Mike Bagshaw , 1998 , Conflcit management and mediation : Key leadershio skills for the millennium , *industrial and commerical training* , volume 30 . No,6. pp, 10-11.
- Naomi Brower, Jana Darrington, 2012, Effective Communication Skills:Resolving conflicts, Families and Communities, Utahstake, university of July, pp, 11-16.
- Onyebuchi Obiekwe, 2019, the role of Labour Union inNigeria industrial Harmony and Development, *international journal of sustainable Development& world policy*, PortHarcourt, Nigeria, pp, 4-7.

- Richard cardinali, 2000, the cyberknights vs trade unions: determining work place futures, work study, vol.49, No.6, pp-223-228
- Richard croucher and chris Brewster, 1988, flexible working practice and the trade unions, employee relations, vol. 20, No.5, PP. 443-452.
- Robert N- Lussier, 1996, “Humam Relations in organizations- A skill Building Approach”, Hird Edition, the McGraw – Hill Companies united states of America, pp, 5-15.
- Robert V. Krejcie Daryle W. Morgan , 1970, Determining Samle Size for Research Activities , Educational and Psychol Measurement 30, 607-610.
- Roger Bennet, Sharmila Savani, 2004, Management conflict between marketing and other functions within charitable organizations, the leadership & organization Development Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 180-200.
- Ronaldo Munck, 2011, Beyond North and south. Migration, informalization, and trade union revitalization, the journal of labor and society, vol.14, march, pp.5-18.
- Satya Marayana Parayitam, Narender Kumarkalra, 2008, from work-family conflicts to psychological stress, job satisfaction and to life satisfaction : A proposed integrative Model, Journal of organizational culture, communications and conflict, Vol.12, No5, pp. 8-10.
- Susan Deecoronis, 1985, the impact of Trade Unions on policy making in Egypt , 1952-1984 , the degree Doctor of Political Science, Northwestern university, p, 18.
- Thomas Turner, Michelle O"Sullivan and Daryl 2011, "Art, organizing methods and member recruitment in Irish Trade Uninos, Employee Relations, Vol. 33, NO. 5, pp. 516 – 531.
- Uma Sekaran, 2003, “Research Methods For Business - Askill Building Approach”, Third edition, John Wiley & sons, inc, U.S.A.
- Valeria Pulignano , 2010 , trade unions and transnational regulation in Europe : developments and limitarions, Employee Relations , Vol . 32 , NO . 6 , pp. 574 – 589.
- William E. Shafer and others, 2002, Professionalism, organizational-professionalism conflict and work outcomes, A study of certified management accountants, Accounting, Auditing & accountability Journal, Vol. 15, No. 1, pp. 46-68.
- You-Ta Chuang and others, 2004, organizational culture, group diversity and intra-group conflict, team performance management, Vol. 10, No. ½, pp. 26-34.

الملاحق

قائمة استرشادية لأسئلة الدراسة الاستطلاعية "لأعضاء الجمعية العمومية"

- ١- ما هي وجهة نظركم حيال دور النقابات بصفة عامة؟
- ٢- هل تشعر بقيام اللجنة النقابية بدورها التفاوضي مع الإدارة بالكفاءة المطلوبة؟
- ٣- هل تحدد اللجنة النقابية القضايا المطلوب عرضها على الإدارة بدقة؟
- ٤- هل تهتم اللجنة النقابية بكل قضايا أعضاء الجمعية العمومية للتفاوض بشأنها مع الإدارة؟
- ٥- هل تسعى النقابة أثناء تفاوضها مع الإدارة لتحقيق أفضل شروط للعمل؟
- ٦- هل تركز النقابة على قضايا الأجور والحوافز وساعات العمل؟
- ٧- هل تتواصل النقابة مع جميع أعضاء الجمعية العمومية دون فئات معينة؟
- ٨- هل تختار النقابة وسيلة الاتصال الملائمة مع جميع العاملين؟
- ٩- هل تهتم النقابة باعتراضات العاملين وتدرس وجهة نظرهم بشأن الأداء النقابي؟
- ١١- هل تهتم النقابة بتحديد مشاكل العاملين تحديداً دقيقاً يبيّن على معلومات وحقائق؟
- ١٢- هل تضع النقابة عدة بدائل لمواجهة المشاكل النقابية؟
- ١٣- هل تختار النقابة البديل الأمثل لحل المشاكل وهل تلجأ للمشاركة الجماعية عند مواجهة المشاكل؟
- ١٤- ما رأيك بشأن دور النقابة الخاصة بالرقابة على تطبيق نظم الأجور والحوافز والمكافآت؟
- ١٥- هل تم تحديد مهام عمالك بدقة دون تداخل في المهام مع الزملاء؟
- ١٦- هل تحرص الإدارة على منح الأجور المتغيرة بعدالة؟
- ١٧- هل تتم الترقيات وفقاً لضوابط ومعايير تتسم بالمساواة والشفافية؟
- ١٨- هل يعتمد بعض العاملين الإساءة لزملائهم مما يخلق صراعاً وتصادماً؟
- ١٩- هل تشعر بضغوط أثناء أداء العمل نتيجة عدم تويح المهام بين الإدارات بعدالة؟
- ٢٠- هل تشعر بالتعاون بين الإدارات في حالة مواجهة ضغوط العمل؟
- ٢١- هل تنتشر ثقافة العلاقات الإنسانية المتميزة بين العاملين على كافة المستويات؟
- ٢٢- هل تشعر بالأمان أثناء تأدية وظيفتك؟

قائمة استقصاء

السيد الأستاذ الفاضل /

السيدة الأستاذة الفاضلة /

أعضاء الجمعية العمومية بالنقابة

تحية طيبة وبعد ،،

إن قيمة البحث العلمي تتكون من خلال ارتباطه الوثيق بالواقع العملي ، وفي إطار رصد دور النقابات العمالية وما لهذا الدور من أهمية بالغة في خلق بيئة عمل جذابة للعاملين ومن ثم اشباع احتياجاتهم وحمايتهم وادارة الصراع بين العاملين والإدارة .
لذا يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان " دور آليات العمل النقابي في تخفيض مستوى الصراع التنظيمي – دراسة تطبيقية " .

وكون سيادتكم عضواً بالجمعية العمومية للنقابة وتمتلك إدراكا ورؤية واقعية لاجراء التقييم الفعال لهذا الدور ، لذا فقد رأى الباحث أهمية تصميم هذا الاستقصاء للتعرف على آرائكم واتجاهاتكم في هذا الصدد، ونحن ندرك تماما إمتلاك سيادتكم قدره على الإجابة بدقه وموضوعية على الأسئلة المرفقة.
يأمل الباحث تعاون سيادتكم ، علماً بأن البيانات التي تدلي بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط ونحن على فناعة تامة بأن آرائكم ستكون ذات أثر بالغ الأهمية في إثراء نتائج الدراسة.

خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفاً ،،

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام ،

الباحث /

القسم الأول:

هناك عدة أدوار للنقابات العمالية ، فيما يلي عدد من العبارات لقياس اتجاهاتك حيال هذا الدور النقابي ، من فضلك ضع علامة (√) أمام الاختيار الملائم لك:

م	العبارات	درجة الموافقة							
		تماما موافق	موافق	إ	موافق	غير موافق تماما			
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥
١	تحدد وتصنف النقابة القضايا التي سنتناولها مع الإدارة بدقة								
٢	تضع النقابة قائمة بكل الموضوعات الرئيسية والفرعية عند القيام بالتفاوض مع الإدارة.								
٣	تتفاوض النقابة مع الإدارة حول شروط وظروف العمل الخاصة بنا								
٤	تتفاوض النقابة مع الإدارة حول قواعد لائحة الجزاءات ولائحة العمل ولائحة شئون العاملين.								
٥	تحرص النقابة على تجميع البيانات والمعلومات الواضحة والكافية عن موقف الإدارة قبل التفاوض								
٦	تتفاوض النقابة مع الإدارة حول مستوى الأجور والحوافز								
٧	لاتحدد النقابة أهدافها التفاوضية بدقة.								
٨	تقوم النقابة بإجراء التفاوض من خلال فريق تفاوضي يمتلك المعرفة والمعلومات								
٩	تقوم النقابة باختيار فريق التفاوض الذي لديه قدرة على الإتصال								
١٠	تحدد النقابة التوقيت والمكان المناسبين للقيام بالعملية التفاوضية								
١١	تحرص النقابة على الاعلان للعاملين عن نتيجة المفاوضات مع الإدارة بأمانة وسرعة								
١٢	تحرص النقابة على تقديم المبررات المؤيدة لنتائج تفاوضها مع الإدارة								

م	العبارات	درجة الموافقة				
		تماما موافق	موافق	م	موافق غير	تماما موافق
		١	٢	٣	٤	٥
١٣	تحرص النقابة على اختيار الأعضاء المتميزين لشرح برامجها للعاملين بوضوح					
١٤	تلتزم النقابة بارسال مكاتباتها لجميع العاملين عن خدماتها المقدمة					
١٥	تصمم النقابة دليلاً تنظيمياً لأدوارها وترسله لجميع العاملين					
١٦	تحرص النقابة على اعلام العاملين بالقرارات الخاصة بتطوير القوانين واللوائح					
١٧	تحرص النقابة على الاتصال بوسائل متعددة مع الأعضاء					
١٨	تقوم النقابة بالاتصال بجميع العاملين دون تجاهل درجات وظيفية معينة					
١٩	تحرص النقابة على الاتصال بصورة مستمرة مع الأعضاء لتضع حلولاً عاجلة للمشاكل المتكررة					
٢٠	تسعى النقابة دائماً لتوفير المكان الملائم لاستيعاب جميع أعضاء الجمعية العمومية لحضور اجتماعاتها					
٢١	تبادر النقابة بارسال دعوات رسمية لجميع أعضاء الجمعية العمومية لحضور اجتماعاتها					
٢٢	تحرص النقابة على التأكد من فهم العاملين للتعليمات والقرارات والبرامج المرسلة لهم					
٢٣	تهتم النقابة باعتراضات العاملين وتدرس وجهة نظرهم بشأن الأداء النقابي					

درجة الموافقة					العبارات	م
غير موافق تماماً	موافق غير	م	موافق	تماماً موافق		
١	٢	٣	٤	٥		
					تحرص النقابة على تصنيف المشاكل إلى مشاكل رئيسية وفرعية	٢٤
					تحرص النقابة على تصنيف وتحليل المعلومات والحقائق الخاصة بالمشاكل	٢٥
					تضع النقابة عدة بدائل عند مواجهة المشاكل النقابية	٢٦
					تقوم النقابة بتقييم البدائل المقترحة لحل مشاكل العاملين	٢٧
					تحرص النقابة على اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات	٢٨
					يعتمد أعضاء النقابة على الخبرة الشخصية عند مواجهة المشكلات	٢٩
					تتعامل النقابة مع المشاكل بطريقة سلبية وتتهرب من حلها	٣٠
					تحرص النقابة على المتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات الصادرة بشأن حل المشكلة	٣١
					تحرص النقابة على اتخاذ قراراتها بصورة جماعية عند مواجهة المشاكل	٣٢
					تحرص النقابة على اتخاذ قراراتها لحل المشاكل في التوقيت المناسب	٣٣

القسم الثاني:

من الظواهر الرئيسية التي تسعى النقابة لمواجهتها الصراع التنظيمي بين العاملين والإدارة ، فيما يلي عددا من العبارات تدور حول قياس اتجاهاتك بشأن هذه الظاهرة بمقر عملك ، من فضلك ضع علامة (√) أمام الاختيار الملائم لك:

م	العبارات	درجة الموافقة				
		تماما موافق	موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق	تماما غير موافق
١	٢	٣	٤	٥		
٣٤	تتعارض مصالح الإدارات مع بعضها البعض					
٣٥	تتعارض مصالح العاملين مع بعضهم البعض					
٣٦	يتم منح الاجور المتغيرة على أساس الأداء الفردي					
٣٧	يتم منح المكافآت على أساس الأداء الجماعي					
٣٨	يميل بعض الرؤساء الى الإستبداد فى معاملتنا					
٣٩	أعتقد أن سياسة الترقية بالعمل غير واضحة					
٤٠	أحيانا أجد صعوبة فى الإتصال بالإدارات العليا					
٤١	يوجد العديد من العاملين الذين يشغلون مناصب اعلى منى وأقل كفاءة					
٤٢	يحصل بعض العاملين على مكافآت دون إستحقاق موضوعى					
٤٣	لا يوفر الهيكل التنظيمى فرصا للنمو الوظيفى					
٤٤	لا يهتم معظم الرؤساء بالجوانب الإنسانية فى التعامل					
٤٥	تؤثر العلاقات الشخصية كثيرا فى وصول العاملين لمناصب مرموقة					
٤٦	لا يوجد وضوح للسلطات الممنوحة فى العمل					
٤٧	تتعرض الخلافات الشخصية على تقييم الأداء					
٤٨	لا توجد قيادة متميزة لحل الخلافات بين العاملين					
٤٩	أحيانا تختلف آراء العاملين حول قضايا العمل مما يسبب المشاكل					
٥٠	كثرا ما يحدث اختلاف واحتكاك حول أسلوب العمل					
٥١	قد تصدر من المدير تصرفات لا أجد لها تفسيرا					
٥٢	لا تجد اليات التفاوض مع الإدارة الا الفشل بصفة مستمرة					
٥٣	يتم وضع خطط التدريب على أسس غير موضوعية					
٥٤	تهتم النقابة بمشاركة العاملين والاهتمام بمقترحاتهم بشأن الخدمات المقدمة لهم					
٥٥	تتخذ النقابة قراراتها الخاصة بتطوير هيكل الخدمات المقدمة في ضوء نتائج الاستقصاء المقدم من العاملين					
٥٦	تتواصل النقابة مع العاملين بعد انتهاء حياتهم الوظيفية					

القسم الثالث:

البيانات النوعية الديموجرافية:

أولاً: النقابة التي تنتمي إليها:

ثانياً: الوظيفة الحالية:

ثالثاً: ضع علامة (√) أمام الخيار الملائم:

الخيار		البيان	
<input type="radio"/> متوسط	<input type="radio"/> أقل من المتوسط	١. المؤهل العلمي:	
<input type="radio"/> مؤهل عالي	<input type="radio"/> فوق المتوسط		
<input type="radio"/> مؤهل فوق جامعي			
<input type="radio"/> أنثى	<input type="radio"/> ذكر	٢. النوع:	
<input type="radio"/> أخرى	<input type="radio"/> متزوج	<input type="radio"/> أعزب	٣. الحالة الاجتماعية
<input type="radio"/> من ١٠ سنوات حتى ٢٠ سنة	<input type="radio"/> أقل من ١٠ سنوات	<input type="radio"/> أكثر من ٢٠ سنة	٤. مدة الخدمة بجهة العمل:
<input type="radio"/> متعاقد	<input type="radio"/> معين	٥. الحالة الوظيفية:	
<input type="radio"/> معار	<input type="radio"/> منتدب		
<input type="radio"/> فني	<input type="radio"/> إداري		
<input type="radio"/> هندسي	<input type="radio"/> خدمات معاونة	٦. طبيعة العمل:	
<input type="radio"/> تجاري	<input type="radio"/> مالي		
<input type="radio"/> تسويقي			

