

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية  
فرع: علم اجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم : علم اجتماع  
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي  
بعنوان

أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية شركة مغرب بايب للأنابيب

إعداد الطالب: بن لعوي أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/ كتفي ياسمينه
مشرفا ومقرا	جامعة المسيلة	د/ زلاقي وهيبه
مناقشا	جامعة المسيلة	د/ بسطي نورالدين

السنة الجامعية: 2017/2018م



## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	مقدمة
	<b>الفصل التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية</b>
05	أولاً: تحديد الإشكالية
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
07	رابعاً: أهداف الدراسة
08	خامساً: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: أهمية الصراع التنظيمي</b>
	تمهيد
12	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
13	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
14	ثالثاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
15	رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
16	خامساً: أسباب الصراع التنظيمي
	<b>الفصل الثالث: أهمية الأداء الوظيفي</b>
	تمهيد
20	أولاً: نظريات الأداء الوظيفي
22	ثانياً: عناصر الأداء
22	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء
23	رابعاً: أهداف تقييم الأداء
24	خامساً: محددات الأداء
25	سادساً: تقييم الأداء الوظيفي

27	سابعا:مراحل تقييم الأداء الوظيفي
27	ثامنا:خطوات وضع نظام تقييم الأداء
	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
32	أولا:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
32	1-مجالات الدراسة
33	2-المنهج المستخدم
33	3-أدوات جمع البيانات
34	4-العينة وطرق اختيارها
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
37	1- عرض وتحليل النتائج
53	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
54	3-النتائج العامة
56	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

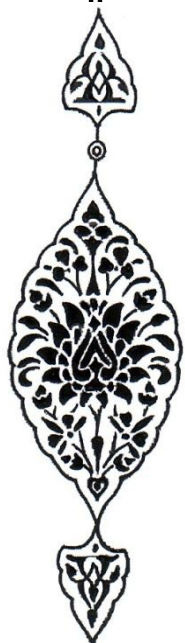
## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	37
02	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب السن	37
03	يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى الدراسي.	38
04	يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	38
05	يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والمشاركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	39
06	يبين مدى بذل الجهد في انجاز المهام دون اعتبار للمقابل المادي.	40
07	يبين مدى تضحية بالرغبات الخاصة في تحقيق الاستقرار لدى العاملين.	40
08	يوضح العلاقة بين تقديم البدائل التي تساعد الزملاء ومحاولة إرضاء العمال لزيادة انضباطهم.	41
09	يوضح العلاقة بين أسلوب المنافسة والقيام بأساليب تدريبية وتكوينية	41
10	يوضح العلاقة بين خلق مواقف تساهم في تطوير الأداء والتوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف الزملاء.	42
11	يوضح العلاقة بين مدى توفير ظروف العمل ومنافسة الزملاء بإبداء الرأي	43
12	يبين العلاقة بين تعزيز المشاركة الجماعية ومحاولة الإدارة إيجاد الحلول	43
13	يبين مدى تعاون الإدارة في مواجهة الصعاب	44
14	يبين أنواع المنافسة التي تستخدمها الإدارة	45
15	يبين مدى تنافس الزملاء	45
16	يبين مدى تشجيع المسئول للمنافسة على العمل	46
17	يبين مدى سعي الآخرين لفرض أفكارهم	46
18	يوضح طبيعة المنافسة بين العمال	47
19	يبين أن مبدأ المنافسة يحسن من المستوى الأدائي	47

48	يوضح أن أسلوب التنافس ظاهرة طبيعية	20
48	يبين قيام الإدارة بأساليب تدريبية وتكوينية لتحسين الأداء الوظيفي	21
49	يبين مدى تجنب العمال للعمل الإضافي	22
49	يبين تجنب المسؤولية في تحمل في انجاز المهام	23
50	يبين تجنب المواقف التي تؤدي إلى الجدل	24
50	يبين تقديم تنازلات لاختلاف الآراء	25
51	يبين مدى تحاشي الزملاء أثناء تأدية المهام	26
51	يوضح تفادي المشاكل في العمل يرفع من المعنويات	27
52	يوضح تفضيل الإدارة تجاهل الصراع	28



# مقدمة





## مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحديث تغيرات عميقة في حياة المجتمعات على كل المستويات، الشيء الذي يفرض على أفراد المجتمع التكيف الذي يتماشى ومتطلبات ذلك التغير، وما المنظمة إلا عينة من المجتمع فهي مرآة عاكسة له. فذلك التغير السريع الذي أثر على حركية المجتمع أثر بدوره على المنظمة فمس سلوك العمال وتصرفاتهم، مما انعكس سلبا على مردودهم وتكيفهم مع الواقع.

إن المنظمة الناجحة في أي مجتمع هي التي تسعى إلى خلق التوازن بين احتياجات العاملين فيها ورغباتهم مع متطلبات المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والتطوير حيث أنها لا تستطيع تحقيق كل هذا إلا بالتقليل من الصراعات التي قد تنشأ داخلها، ولقد تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ولكن في ظل تحديات العصر الراهنة والتي تفرض نفسها على بيئة العمل تغيرت هذه الحياة الوظيفية وازدادت تعقيدا مما ساهم في بروز صراعات عديدة، حيث أن هذه الأخيرة ليست وليدة اليوم، إلا أنها تفاقمت في زمننا هذا كثيرا لا سيما مع تطور الحياة وتقدم العقل البشري إضافة إلى زيادة مطالب الأفراد وطموحاتهم، الأمر الذي أدى إلى ظهور أشكال عديدة من المنظمات تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أنماط تعبر عنها المؤسسات المعاصرة، والتي من شأنها أن تعكس ضخامة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق أفرادها، وعندما نتحدث عن الصراعات العمالية فيمكن اعتبارها قضية لازمت الإنسان منذ تواجده على الأرض، ويمكن إرجاع أسباب هذه الصراعات إلى ما هو متعلق بالأفراد أنفسهم، ومنها ما يعود إلى بيئات العمل كما أن هذه الصراعات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهي تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء لكل عامل، فالصراعات لها دور بارز وتأثير واضح على أداء العامل داخل المؤسسة لأنه كلما كثرت هذه الصراعات داخل المؤسسة أدى إلى انخفاض أداء العامل ومنه أداء المؤسسة كاملا.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، بحيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى جملة من الفصول المتعاقبة وهي كالتالي:

الفصل التمهيدي: يتعلق بالإطار العام للدراسة حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك بطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهدافه وأهميته وأسباب اختيار الموضوع، كذلك سيتم تحديد المفاهيم والتطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

بعد ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين أولهما نظري والآخر ميداني:



أما الجانب النظري فسوف نستعرض فيه الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وقد قسم إلى فصلين.

الفصل الثاني: يتمحور حول أساليب إدارة الصراع حيث تناولنا فيه أنواع ومراحل وعناصر الصراع، إضافة إلى مصادره ومؤثراته وآثاره على كل من الفرد والمؤسسة، وكذلك مختلف النظريات والنماذج المفسرة لها، لنخرج بأهم الأساليب المتبعة للتخفيف من حدة هذه الصراع.

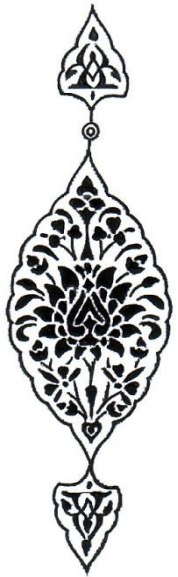
أما الفصل الثالث: فيتمثل في الأداء الوظيفي، حيث تناولنا فيه عناصر ومحددات الأداء، وكذلك أهمية وأهداف تقييم الأداء بالإضافة إلى مختلف النظريات المفسرة للأداء.

أما فيما يخص الجانب الميداني أو التطبيقي فيتكون أيضا من فصلين

الفصل الرابع: خاص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة فهو يضم المنهج المستخدم وكذلك الأدوات المستعملة كما يظم مجالات الدراسة وأخيرا التعريف بميدان الدراسة.

أما الفصل الخامس والأخير فهو خاص بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الجانِبُ النُّظْرِي



# الفصل التاسع عشر



## أولاً: تحديد الإشكالية:

يعتبر مجتمعنا المعاصر مجتمع التنظيمات المعقدة، وذلك وفقاً لما يقوم به من تأثير كبير في تشكيل أساليب الحياة وجميع أنشطتها بدون تمييز سواء منها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكما أصبحت تمثل هذه التنظيمات القوة المؤثرة في تكوين جميع نشاطات الحياة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها المصالح الشخصية، كما أن نجاح التنظيم يتوقف على المورد البشري باعتباره الحلقة الأهم ورأس المال بيده جميع مفاتيح الحل والربط.

إن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة قد توقها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوار مختلفة، لذا فإن إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة السليمة ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل وهذا ما شهدته معظم المؤسسات الجزائرية من تردي في مستوى الأداء ومخرجات عمالها، وهذا على خلفية المشاحنات والصراعات النفسية والاجتماعية الناشئة بينهم، هذه الصراعات المتغافل عنها أو المتروكة بدون دراسة سواء عن قصد أو غير قصد من طرف المسؤولين أو الأكاديميين ما فتئت تزداد وتتناما. الأمر الذي أدى إلى شعور العمال باليأس واللامبالاة من قبل رؤسائهم اضعف ثقتهم بأنفسهم والإدارة والعمل بغير إتقان وجدية، هي مؤشرات دالة على غياب آليات إدارة الصراع من فرص المنافسة التي تضمن زيادة كفاءة العامل وخلق التعاون للوصول إلى فرق عمل فعالة، إلى جانب هذا عدم تقديم إستراتيجيات تتمثل في صورة الاهتمام بالعاملين وزيادة رفاهيتهم، وتوزيع عادل للمكافأة والقيادة المرنة الذي بدوره ينعكس على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما نلاحظ داخل التنظيمات الجزائرية تلك الثنائية التي تجمع بين نظامين، نظام يدعو إلى العقلانية كما نص عليها التسيير الحديث وعقلانية المجتمع التقليدي، وهذه الثنائية لا تعمل لصالح المنظمة في كثير من الأحيان لأنه يحاول أن يجعل المنظمة تسيير بمنطق العقلانية التقليدية دون أن يبحث عن سبل التكامل واندماج الذي يعطي أولوية لمصلحة المنظمة ومنطق التسيير الحديث.

الشيء الذي أضر بسياسات هذه المؤسسات وأخل بتوازنها وتوجهاتها ومساراتها التنموية وحال دون تحقيقها لأهدافها التنظيمية والإستراتيجية المتوقع بلوغها.

حيث يختلف أثر الصراع ومداه حسب نوع وأسلوب التعامل معه، فإما أن يكون وسيلة للابتكار والأداء الفعال والمثمر يعود بالإيجاب على التنظيم أو وسيلة للتدمير والهدم.



فلا بد من إدارة الصراع قبل أن تتعكس آثاره السلبية على التنظيم، وإن ممارسة القادة لأساليب إدارة الصراع أصبحت من المهارات التي تخفف من حدة الصراع، وأصبح من الضروري الإلهام بما توفرها لديهم كقادة مسئولين عن التنظيم، فهذه الأخيرة مهمة في أي مجتمع لأنها تلعب دور القائد والموجه لعمليات التطوير والتغيير في المجتمع من خلال هذه المنطلقات يتضح أن الصرع ظاهرة مرضية يتوجب تسييرها وإدارتها وتطويعها لصالح التنظيم، من خلال توجيهه بطرائق وأساليب علمية رشيدة لتحويله إلى مزايا تساهم في تنمية جميع خطوط وفروع التنظيم كما يساهم في ورفع روح المنافسة المشروعة والبناء بين عمالها الشيء الذي يضيف على التنظيم نوع من الحراك الديناميكي.

فهو ظاهرة حتمية لا يسعنا القضاء عليها نهائيا وهو يفرض التعايش معه، فغالبا ما تظهر هذه الصراعات العمالية في التنظيم الجزائري لأسباب التعسف في استعمال السلطات الممنوحة للتشدد في استعمال أساليب الرقابة الذاتية فتسليط بعض العقوبات الإدارية وتوقيع لجزاءات المجحفة في حق بعض الأفراد دون آخرين.

كل هذه المسببات تعمل على إحداث خلل وتصدع في العلاقات العمالية وتخلق بؤر للصراع الشيء الذي ينعكس سلبا على أداء العاملين ومردود التنظيم.

كما أن حاجة المنظمات للأداء الهادف والفعال يعد مطلباً إجبارياً لحل مؤسسة عامة أو خاصة، لأن المنظمة التي لا تبدع أو لا تجدد في أفكارها وتتجح في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل.

وذلك لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات التطور التقني الهائل وغيرها، ومما لا شك أن عدم توفير ظروف ملائمة داخل التنظيم من دورات تدريبية أو تكوينية تتيح الفرص لإظهار قدرات وكفاءات فعالة وهادفة تحتاجها بالفعل المنظمة، لأن الأداء يمثل مفتاح نجاحها مهما كان نوعها، حيث يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، فاحتواء المنظمة على المورد البشري كفاء ويطمئن بمهارات وقدرات ستساعده على إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية للتنظيم.

ومن خلال ما تم عرضه تأتي الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي:

هل لأساليب إدارة الصراع علاقة بالأداء الوظيفي؟

**التساؤلات الجزئية:**

هل توجد علاقة بين أسلوب المنافسة والأداء الوظيفي؟.



هل لأسلوب التعاون علاقة بالأداء الوظيفي؟.

هل لأسلوب التجنب علاقة بالأداء الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لأساليب إدارة الصراع علاقة بالأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة بين أسلوب المنافسة والأداء الوظيفي.

لأسلوب التعاون علاقة بالأداء الوظيفي.

لأسلوب التجنب علاقة بالأداء الوظيفي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تحددت أهمية الدراسة المالية في النقاط التالية:

تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية و الضرورية لنجاح المنظمة وهي أساليب إدارة الصراع حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب أو تدنيه.

التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

إبراز أهمية أساليب إدارة الصراع في رفع الأداء الوظيفي.

التعرف أسباب نشوء الصراع التنظيمي.

تتمثل الأهمية العملية في محاولة خلق جو وبنية خالية من الصراعات وهذا ما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي.

وتتمثل الأهمية العلمية الأساسية في فتح فرص أمام الباحثين لمعالجة دراسات تتناول موضوع

أساليب إدارة الصراع التنظيمي في شتى المجالات والمؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة المشمولة بالدراسة، وتحديد

أي من الأساليب الأكثر تطبيقا التي يتبناها الأطراف الفاعلين في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية

يفرزها التفاعل التنظيمي.

محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسة (حقل الدراسة) إلى أساليب إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المؤسسة.

توجيه الجهود الرامية إلى معالجة مشكلة الصراع و تعزيز قدرة صانعي القرارات في المنظمة على إدارته

### خاسا: الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة:

توالت دراسات عديدة حاول فهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك لما خلقه هذه الأساليب من آثار سواء اجتماعية، نفسية، اقتصادية وفيما يلي سيتم تناول أهم الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بموضوع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

#### 1- الدراسات العربية:

##### 1-1- دراسة محمد رضا شنة 2007:

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري واشتملت هذه الدراسة على عينة 53%، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي كما هدفت الدراسة إلى محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي والمنظمة.

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

إن الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي يميل إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاث: التعاون، التجنب، والتنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين غالبا وأحيانا.

تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

##### 1-2- دراسة أحمد بن محمد مهدي الخالدي (2008):

الدراسة تحت عنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي " لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ومن أهداف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقة هذه



الأساليب بمستوى الروح المعنوية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 300 معلم اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة ومن أهم نتائجها ما يلي:

أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.

هناك علاقة ارتباطيه بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدار الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا أو بكالوريوس.

### 1-3- دراسة أمل محمود علي العبيدي 2007:

الدراسة بعنوان "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. التعرف على العلاقة بين إستراتيجية التعاون، التنافس، التجنب من جهة. وبينها وبين أهداف المنظمة وهي الرضا والإبداع العلاقات الإنسانية والإنتاجية . وقد أظهرت النتائج بعد إجراء الاستبيان للعينة المختارة ونتائج الاختبارات الإحصائية إن العلاقة الأكبر هي للعلاقة الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.

### 1-4- دراسة ابتسام يوسف محمد مرزوق 2011:

الدراسة تحت عنوان "إستراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها ميرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ادرة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 788 معلما ومعلمة بنسبة 10.62% من المجتمع الأصلي، وبعد تطبيق تم التحليل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات ادارة الصراع ولكن بنسبة متفاوتة تتراوح من (50.02%) إلى (80.89%).

الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة هي إستراتيجية التعاون بنسبة تبلغ 80.89%.



إن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازليا: إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس، إستراتيجية التجنب.

### 1-5- دراسة زرفاوي أمال 2014:

عنوان الدراسة: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة-

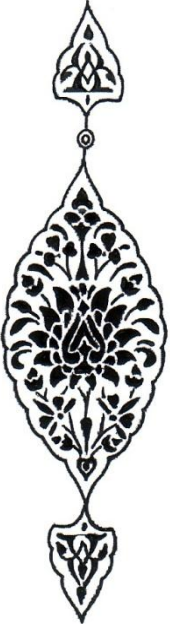
اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 897 عامل وعاملة . هدفت الدراسة إلى تقسيم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وكذا إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة، إلى أهم النتائج التالية:

العلاقة غير الرسمية داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل والتغيب... من أسباب ظهور هذه المشكلات داخل المؤسسة . تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي





## تمهيد:

يعتبر الصراع من المشكلات الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي، حيث يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي.

ومهما يبدو التنظيم مستقرا فإنه يظم بداخله صراعات مختلفة وهذا يعبر عن إحدى خصائص التنظيمات التي هي الحركية المستمرة ومهما يبدو خاليا من الصراعات فإننا نكتشف داخله صراعات خفية تسير بهدوء ما وعن طريق رموز ما، ويمكن أن ترجع أسباب هذا الصراع إلى عوامل مرتبطة بالطبيعة الرسمية للتنظيم أو إلى إفرزات العلاقات الاجتماعية الداخلية.

## أولا: مفهوم الصراع التنظيمي:

الحتمية الجوهرية الأولى هي أن الصراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت والمنظمات بدأ من الأسرة ومرورا بالمنظمة وانتهاء بالدولة والتي هي أم المؤسسات جميعا، أما الحتمية الثانية هي ان الصراع شيء لا بد منه ولن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من إزالته أو إبعاده، بل يمكن فقط إدارته بمنهجية علمية والاستعانة بالخبرات الفاعلة والكفاءة<sup>1</sup>.

## تعريف الصراع التنظيمي:

لغة: يقصد بالصراع في اللغة الخصومة والمنافسة والنزاع والمشادة<sup>2</sup>.

ويعرفه سلمان العميان 2005 بقوله إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والشقاق، أما كلمة conflict فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء<sup>3</sup>.

أما الدهان عرفت الصراع بأنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

<sup>1</sup> شهاب أكري (2008): إدارة الصراعات أو التعارض في المؤسسات المختلفة والمتنوعة <http://www.sotkudistans.net> (رسائل جامعية).

<sup>2</sup> عبد الحميد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010 ص220.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط9، 2002.

كما يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية بأن الصراع ينشأ بوجود شيئين متساويين في القوى لاجتذاب الفرد إليهما أو تنفيره منهما، يتسببان في صراع داخلي عنده، كأن يكون بين إقدام وإقدام في حالة مواجهته لأمرين ايجابيين وعليه اختيار احدهما، أو يكون الصراع إيجابا وإيجابا عندما يكون الأمران منفردين للاختيار بينهما، ويشكل اي منهما خسارة له، ويكون الصراع إقداما وإيجابا في نفس الوقت عندما يكون هناك خيارين بين أمرين ايجابيين، وهناك صراع الإقدام والإيجاب المزدوج أو المتعدد ويسمى بالصراع المركب، وذلك لتعدد سلبيات وإيجابيات كل من البدائل المتاحة.

أما القريوتي فيرى الصراع هو: "إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرار مما يصعب عليه المفاوضة والاختيار بين البدائل"<sup>1</sup>.

كما ذهب مارش وسايمن إلى تعريف الصراع بأنه ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرار.

إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون إلى تعريف الصراع من منحى آخر، على أنه: "حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولذا فان الصراع حالة تعطيل لفاعلية الانجاز المراد اعتمادها وقبوله في موقف معين.

### ثانيا: مراحل الصراع

إن الصراع التنظيمي كغيره من الظواهر السوسيوتنظيمية يمر بعدة مراحل حيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والمميزات، إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، ويمكن تقسيم مراحل الصراع التنظيمي إلى خمس مراحل.

#### مرحلة الصراع الكامن:

وهي أول مرحلة من مراحل الصراع، وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، رغم وجود الأسباب، حيث تظهر بعض الحالات التي تؤثر على الأفراد في التنظيم الذين سيتحولون لا محال إلى أطراف الصراع.

#### مرحلة إدراك الصراع:

وفي هذه المرحلة يتم إدراك الصراع حيث تظهر بوادر الظروف و المعطيات التي تخلق المناخ المواتي لنشوء الصراع.

<sup>1</sup> القريوتي محمد القاسم، (1993) السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، ص197.



### مرحلة الشعور بالصراع:

وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

### مرحلة الصراع العلني:

وهنا تسمى كذلك بمرحلة الصراع المكشوف، وفي هذه المرحلة يطفو الصراع على السطح ويصبح معلنا عنه، ويتم التعبير عنه سلوكيا.

تشمل هذه المرحلة سلوكيات متعددة تمتد من سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة إلى صراع مفتوح يتسم في أغلب الظروف بالعنف واللجوء إلى استخدام القوة، وفي هذه النقطة تحديدا تبدأ مبادرات الإدارة لاحتواء الصراع لإدارته وتسييره.

### مرحلة تسيير الصراع:

وهنا يتم الوصول إلى قمة الصراع وتظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع.

وتكمن أهمية هذه المرحلة في تحديد النتائج الايجابية والنتائج السلبية المترتبة عن الصراع مما يسهل على المنظمة الحد من النتائج السلبية والقضاء عليها واستخدام ايجابياته لتحقيق أداء أفضل.

### ثالثا: النظريات المفسرة للصراع

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي، حيث يرى أصحاب الاتجاه الكلاسيكي التقليدي أن الصراع التنظيمي ظاهرة غير مرغوب فيها، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائيا و القضاء عليه إن أمكن الأمر وذلك من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف المهام، وإعادة التنظيم غالبا ما تساعد هذه المبادئ على التقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع. فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.<sup>1</sup>

أما المدرسة السلوكية تعتبر الصراع أمر حتمي و متكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه، ويؤكد أصحاب هذه المدرسة على أن كل النظم وخلال طبيعتها بنيتها يوجد فيها صراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، بل قد يشكل إمكانية قوة ايجابية في أداء الجماعة حيث أن الصراع في مستوياته العادية ذو طابع ايجابي فهو عن مواجهة بين الوحدات التنظيمية التي

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999 ص76.

تعزز وتفيد أداء المنظمة، وهو قد يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لابد أن تحدد والبحث عن حلول فعالة تؤدي عموماً إلى تغيير إيجابي.

أما النظرة الحديثة للإدارة يرى أنصارها أن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم ليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائياً.

وقد أضاف (زايد 1995) إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء.

أنها تشجع صراحة المعارضة، البناء أو الوظيفية.

أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.

أنها تنظر إلى الإدارة على أنها من مسؤولية جميع إداري النظام.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي

سنلقي الضوء في هذا العنصر على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

أولاً: الصراع داخل الفرد: يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل.<sup>2</sup>

ثانياً: الصراع بين الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضاً تفاوت مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات: وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر إلى السطح.

رابعاً: الصراع داخل المنظمة: يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

<sup>1</sup> ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غزة 2011.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 145.

الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.  
الصراع العمودي: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين: ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة بأداء الأعمال الإنتاجية.  
صراع الدور: ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراك الفرد لها.

خامسا: الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية بين المنظمات.

سادسا: يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها بأنه صراع مخطط له.<sup>1</sup>

### خامسا: أسباب الصراع

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد، بشكل خاص من أسباب موضوعية تؤدي بشكل أو بآخر إلى حدوثها، ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها، وقد أشار كاتز وكان إلى نوعين من الأسباب عقلانية وغير عقلانية، فالأسباب العقلانية للصراع تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف أما الأسباب غير العقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك، وتحريف المعلومات، ويرى كل من هوج وانتوني أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع تكمن في التغييرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز والأدوار، وكذلك في الأهداف، كما قد يكون نتيجة للتداخل الحاصل في العمل، وبين تومبسون أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع.

وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية للصراع بما يأتي:

1- درجة الاستقلال الوظيفي:

<sup>1</sup> العديلي محمد ناصر، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة الرياض، السعودية، (1995) ص 299

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قيم قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

## 2- الاختلاف أو التباين في الأهداف:

يعد الاختلاف والتباين بين الأهداف والقيم أحد المصادر الرئيسية للصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

## 3- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالباً ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة بالضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، ويتسم الصراع من هذا النوع في الغالب بالتحدي والعنف.<sup>1</sup>

## 4- الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، حيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الآخر، إضافة إلى ما يمتلكه الاستشاريين من قوة معنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظريات المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 297.

الفصل الثالث

الأمراء الوظيفية



## تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، وم، ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية..... الخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات ، لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال.

## أولاً: نظريات الأداء الوظيفي

## 1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.<sup>1</sup> وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العامل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال، ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.<sup>2</sup>

## 2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول، (H. Fayol)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.<sup>3</sup>

لقد وجد فايول، أن النشاط في إدارة الأعمال، يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية- نشاطات تجارية- نشاطات مالية- نشاطات أمنية- نشاطات محاسبية- نشاطات إدارية. وقد ركز فايول، في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط- التنظيم- التوجيه- التنسيق- الرقابة.

كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

<sup>1</sup> العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، الرياض، 1995، ص 27.

<sup>2</sup> بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1982، ص 18-19.

<sup>3</sup> هاشم، زكي محمود، تنظيم طرق العمل، ط1، مطابع جامعة الكويت، الكويت، 1984، ص 23.

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي للنظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

### 3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال، وفقا للتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الأوامر المشددة.

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العالمين الذين يعلمون معه إلى إطاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة.<sup>2</sup> هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال، الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.<sup>3</sup>

### 4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1997، ص56.

<sup>2</sup> محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1985، ص156-157.

<sup>3</sup> عامر سعيدين والخلف، خالد يوسف، الإنتاجية القياسية - معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1403هـ، ص30.

<sup>4</sup> النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، 1997، ص56.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (E. Mayo, et ALL) التي أجريت في هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتروك، أن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل، هذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل، وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.<sup>1</sup>

### ثانيا: عناصر الأداء

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

**نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

**المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### ثالثا: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)

<sup>1</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص75-76.

- زيادة مستوى الرضا
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بم بيذله الفرد من جهد وطاقة في تأدية عمله بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذي يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والإختيار والتعيين
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب).<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير والفرد نوجزها فيما يلي:

#### 1- على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل، الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة

رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص139-140.

<sup>2</sup> الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص200-201.

**2- على مستوى المديرين:**

تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية من يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.<sup>1</sup>

**3- على مستوى الفرد العامل:**

دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار

وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل

- إشعار الموظفين بالمسؤولية وأعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم

- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما

يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب.<sup>2</sup>

**خامسا: محددات الأداء الوظيفي**

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني

هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

الجهد

القدرات

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

<sup>2</sup> حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 271.



إدراك الدور .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه تعريف إدراك الدور .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.<sup>1</sup>

### سادسا: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مراحل وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

**1-تعريف تقييم الأداء الوظيفي:** يعد تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين كما تحدد بناءا عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص216.

ومن هنا توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم".<sup>1</sup>

فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للتفرقة بنيه وبين إعطاء قيمة الشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف ماهر أحمد "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائه خلالها".<sup>2</sup>

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

يعرفه آخرون على أنه : " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً".<sup>3</sup>

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازه لواجباته.

يعرفه آخرون على أنه: " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية ال..... والتقدم للفرد في المستقبل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص198.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص406.

<sup>3</sup> درة عبد البارى، إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص270.

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص285.

## سابعاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا مراحل، وخطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

## ثامناً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية:

- تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، ضمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

- اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث

- تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولاً بحيث لا يكون طويلاً ولا قصيراً بل معتدلاً.

وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبياً كأعمال البحوث.

- تحديد التقييم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع رؤوسه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> درة عبد الباري، إبراهيم آخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص280-282.

-تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء الوظيفي يتوقف إلى حد بعيد على مدى ملائمة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً.

-علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم يتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى نتائج سرية.

-مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح نتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

-التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟

-تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة ويجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 280-282.



### خلاصة الفصل

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل نستخلص أن المورد البشري هو العنصر الهام باعتباره القوة المؤثرة لتحديد هوية المؤسسة مهما كان توجهها، حيث يعتبر الركيزة الأساسية وحجر الأساس لها ، وأنه العامل الأساسي الذي يساهم في تحقيق أهدافها، لأن أي مؤسسة تعتمد على أداء أفرادها لتحقيق استراتيجياتها المسطرة.

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

الجانِبُ النَّظَائِيَةُ

# الفصل الرابع

الطائر المنجبة للرأس





## أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### 1- مجالات الدراسة:

#### 1-1- المجال الزمني:

في إطار البحث المتعلق بدور أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي في شركة مغرب بايب للأنابيب تم اختيار هذه الشركة كمجال للدراسة حيث تم النزول إلى الميدان على مرحلتين:

**المرحلة الأولى :** بدأت من خلال دراسة استطلاعية للدراسة وذلك يوم 18 مارس إلى غاية 20 مارس في ملاحظة أولية تهدف من خلالها إلى الوقوف على واقع استخدام أساليب إدارة الصراع في الشركة حيث تم طرح بعض الأسئلة من خلال إجراء مقابلة مع مسئول الإنتاج الذي بدوره عرفنا على ما تحتويه المؤسسة وبعض الأمور التي تخص الدراسة والتي من خلالها تمت بلورة عدة أسئلة على شكل استمارة وكذا الاستفادة من بعض الوثائق والمجلات الإدارية والمراسيم والقوانين التي تضبط مختلف العمليات لجوانب الدراسة.

**المرحلة الثانية :** وكانت من 10 افريل إلى غاية 12 افريل من سنة 2018 حيث تمت في هذه المرحلة توزيع استمارة الاستبيان على العينة المستهدفة وكذلك القيام بالملاحظة المباشرة، وبعد ذلك تم جمع الاستبيان للقيام بتحليلها وتفسيرها على ضوء الإجابات المقدمة على مختلف الأسئلة الموجودة بها.

#### 1-2- المجال المكاني :

يمثل النطاق الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة، ويحوي مجتمع البحث الذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسسة مغرب بايب للأنابيب.

حيث تعد شركة مغرب بايب للأنابيب ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 2004 وذلك من اجل تصنيع وتجارة في برنامج خطوط أنابيب البولستير المقوى بالألياف الزجاجية، وهي شركة تابعة لمجمع بعلي مقسمة على أربعة: الأنابيب المغاربية المصنعة لاستعمال التكنولوجيا وهي رائدة في الإنتاج على مستوى عالمي في تكنوبال، تصنيع وتصميم معدات الإنتاج وبرامج خطوط الأنابيب في البولستير المقوى بالألياف الزجاجية.

وتقع الشركة المغاربية للأنابيب في المنطقة الصناعية بالمسيلة حيث تبلغ مساحة المصنع 5 هكتار وتنتج الشركة المغاربية للأنابيب عدة أنابيب تتمثل في عدة مجالات منها: المياه الصالحة للشرب، المياه الملوثة، مياه الري، تحفيف المصانع الهيدروليكية، التبريد المركزي الحراري.

## 2- المنهج المستخدم :

طبيعة الدراسة والأهداف التي تحاول الدراسة الكشف عنها وتحقيقها تطلبت اعتماد المنهج الوصفي باعتباره: "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بُغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية".<sup>1</sup>

وتعرف الباحثة (غرافيتس) المنهج بأنه: مجموعة من العمليات المتفق عليها والتي تسعى للوصول إلى الهدف أو مجموعة من الأهداف، كما أنه مجموعة من المعايير والمبادئ التي يقوم عليها كل بحث منظم، والتي تسمح باختيار وتنسيق التقنيات المختلفة للبحث.<sup>2</sup>

وضمن هذا الطرح الأكاديمي فإن أي باحث يجد نفسه ملزماً على اختيار منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية، وكذا اختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع وعلى هذا المنطق فإن موضوع الدراسة يدخل في إطار المنهج الوصفي، وكذلك لأن طبيعة الدراسة تتفق مع الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج إذ يهتم بوصف ما هو كائن ويشرحه ويفسره، كما يحدد الظروف والعلاقات الموجودة أو التي يمكن أن توجد بين الوقائع محل الدراسة.

## 3- أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات شيء مهم في البحث العلمي وهي الوسيلة التي يمكن الاستعانة بها في ظل نظام منهجي كفيل بجمع البيانات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة .

حيث قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات وهي الملاحظة واستمارة الاستبيان كما تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات .

أ- **الملاحظة:** فهي تعتبر مفتاح كل بحث علمي وهي أداة تستعمل من بداية البحث إلى غاية نهايته تجعل الباحث يلم بكل جوانب البحث.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص62

كما أن الملاحظة في مرحلتها الأولى هي استكشافية ويتم فيها التعرف على مختلف المصالح والظروف الفيزيكية التي يتواجد بها العامل، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة طريق الاتصال المباشر مع مختلف المصالح المكونة لمجتمع البحث .

#### ب- استمارة الاستبيان :

يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية بأرائهم وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة للحدث أو المشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين.<sup>1</sup>

وقسمت إلى ثلاث محاور .

يتضمن المحور الأول البيانات العامة وتناولنا فيها 4 أسئلة تبين لنا خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس السن المستوى الدراسي و الأقدمية في العمل ،وتضمن المحور الثاني وهو المحور المتعلق بأسلوب التعاون ويضم 12 سؤال من 5 إلى 16 ، أما المحور الثاني تضمن أسلوب المنافسة وعلاقته بالأداء الوظيفي وضم 13 سؤال، أما المحور الرابع وهو خاص بأسلوب التجنب وعلاقته بالأداء الوظيفي وضم 10 أسئلة.

ج- الوثائق والسجلات : تم الاستعانة بالوثائق والسجلات كمصدر لجمع البيانات الضرورية الخاصة بموضوع الدراسة والمتعلقة ب :

- نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي ومختلف نشاطاتها.

- بيانات متعلقة بعدد العمال بالشركة.

- بيانات متعلقة بالهيكل التنظيمي.

#### 4- العينة وطرق اختيارها :

إن اختيار العينة في الدراسة الميدانية إحدى أهم الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة ،لذلك تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، و أن تحديد مجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، 2012، ص77.

وتعرف العينة على أنها: مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية.

العينة القصدية هي التي تظهر العناصر المكونة للعينة فنماذج مجتمع البحث وفيها يكون الباحث على دراية كاملة بمجتمع البحث وعناصره الهامة.<sup>1</sup>

تم استخدام عينة قصدية وذلك بالتوجه إلى فئة المتحكمين والذي بلغ عددهم 25 عاملاً.

<sup>1</sup> ياسين عطوف محمد، علم النفس الاكلينيكي، ط2، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2000م، ص406.

# الفصل الخامس

عرض وزجليل النتائج



## 1- عرض وتحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات

الجدول رقم 01 يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة مئوية
ذكر	24	96%
أنثى	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر: س (1)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور وذلك بنسبة 96%، ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يفرض عليها استخدام الفئة الذكورية، إضافة إلى خصوصية البيئة الخارجية للمجتمع وتواجد المؤسسة بعيدة عن وسط المدينة يجعل من الصعب على المرأة التنقل إليه .

الجدول رقم 02 يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	نسبة مئوية
[30-25]	8	32%
[35-31]	8	32%
[40-36]	/	/
41 فأكثر	9	36%
المجموع	25	100%

المصدر: س (2)

من خلال نتائج الجدول المبينة أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت أكبر من 41 سنة وذلك بنسبة 36% تليها نسبة 32% من فئتي [30-25] و [35-31]، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على المحافظة على اليد العاملة ذات الأقدمية والخبرة الطويلة في مجال العمل التي تساعد على سهولة القيام بمختلف العمليات التي تتم داخل المؤسسة، هذا كما تعمل على إدخال اليد العاملة الفتية التي تخلف مستقبلا الخبرات الموجودة داخل المؤسسة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	تكرار	المستوى الدراسي
/	/	متوسط
%8	2	ثانوي
%92	23	جامعي
%100	25	المجموع

المصدر: س (3)

من خلال الجدول المبين أعلاه أقرت المعطيات الميدانية أن الأصول المهنية لمفردات الدراسة تتميز بأعلى نسبة تشمل فئة جامعي بنسبة قدرت بـ %92، وتليها نسبة ثانوي بنسبة قدرت بـ %8، وهذا ما يؤكد أهمية الفئة الأولى كدالات داخل المؤسسة للتحكم في الإنتاج بحكم أن الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها تحقيق فعالية الإنتاج ففاءة العمال ضرورية، بالإضافة إلى صعوبة الوظيفة تحتاج إلى عمال مختصين وذات مؤهل عالي للعمل بكفاءة.

جدول رقم (4) يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	تكرار	الفئة
%16	4	أقل من 5
%60	15	من 6 إلى 10
%24	6	من 11 إلى 15
%100	25	المجموع

المصدر: س(4)

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية للجدول المبين أعلاه أن نسبة %60 كانت من أفراد العينة التي تتراوح مدة عملهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة %24 والتي تمثلها الفئة التي تتراوح مدة عملهم ما بين 11 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة %16 كانت من فئة أقل من خمس سنوات، ومن خلال القراءات الإحصائية لنتائج الجدول يمكننا القول أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على عمالها أكبر قدر ممكن من الوقت وذلك لتمكينهم من اكتساب الخبرة داخل الحيز التنظيمي ومعرفة خفايا التنظيم وتسييرها ومواجهة الصراعات التي قد تنشأ، إضافة إلى نقل الخبرات المستمدة من المدة التي قضوها إلى العمال الجدد لتكوينهم.

الجدول رقم 05 يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والمشاركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.

المجموع		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10		أقل من 5		مدة ممارسة العمل وضع الخطط لمواجهة الصراع
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نعم
%92	23	%100	6	%100	15	%50	2	نعم
%8	2	/	/	/	/	%50	2	لا
%100	25	%100	6	%100	15	%100	4	المجموع

المصدر: س (4) س (12)

تماشياً والمعطيات الجدولية رقم ( ) تضمن الشواهد الكمية حول السياق العلائقي بين فترة العضوية ومدى التعاون والمساهمة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع والمشاكل، فالفئات المشرفة لا تعطي قيمة لفترة العضوية بقدر ما تهتم بالمؤهل وكفاءة العامل في إشراكه وتعاونه لحل مشكلات العمل وهذا ما أقرته النسبة 100% وهي تمثل الفئتين مابين (6-10) إلى (11-15) سنة، ثم نسبة 50% وهي تمثل الفئة أقل من خمس سنوات، للاستفادة من مهاراتهم الفنية في حل المشكلات، وهو ما يؤكد دور المشرف الفعال الذي يهدف من خلال عملياته الإشرافية لتنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين من خلال إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل هذا من جهة ومن جهة أخرى تواجد العاملين لفترة زمنية معتبرة داخل المؤسسة يجعلهم يكونوا فرق عمل للتغلب على صعوبات والمشاكل والصراعات، فطول عضوية العامل داخل السياق التنظيمي والعمل ضمن وظيفة واحدة، بالإضافة إلى تواصل الدائم فيما بينهم في إطار أداء المهام، فهذه المؤشرات تمكنهم من العمل ضمن فريق للتعاون مع المشرف والمشاركة في تحديد توزيع المهام وفقاً لقدرات كل عضو في انجاز الأعمال لتحقيق الفعالية في الأداء.

الجدول رقم 06 يبين مدى بذل الجهد في انجاز المهام دون اعتبار للمقابل المادي

بذل الجهد الكافي	التكرار	نسبة مئوية
نعم	23	92%
لا	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر: س (5)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر لنا أن غالبية مفردات عينة الدراسة أقرروا أنهم يبذلون جهدا كافيا في إنجاز المهام دون اعتبار للمقابل المالي وذلك بنسبة 92%، ويرجع ذلك إلى درجة استيعاب العمال العالية إلى إحساس العمال بروح الانتماء للمؤسسة، أيضا طبيعة الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعمال.

الجدول رقم 07 يبين مدى تضحية بالرغبات الخاصة في تحقيق الاستقرار لدى العاملين

التضحية بالرغبات الشخصية	التكرار	نسبة مئوية
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر: س (7)

من خلال ما أظهرته نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلب مفردات العينة أكدوا أنهم مستعدون للتضحية برغباتهم الخاصة في تحقيق الاستقرار لدى العمال والتي كانت بنسبة 80%، ويرجع ذلك إلى الجو السائد بين العمال داخل المؤسسة الذي يتسم بالتعاون والتكافل والاخوة والبحث دائما على المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة، إضافة إلى درجة الانتماء العالية للمؤسسة والتي من خلالها تظهر روح التعاون في سبيل تحقيق الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين تقديم البدائل التي تساعد الزملاء ومحاولة إرضاء العمال لزيادة انضباطهم.

المجموع		لا		نعم		تقديم البدائل إرضاء العمال
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
76%	19	66.66%	2	77.27%	17	نعم
24%	6	33.33%	1	22.27%	5	لا
100%	25	100%	3	100%	22	المجموع

المصدر: س(6) س(14)

كشفت المعطيات الامبريقية للدراسة الميدانية أن العلاقة بين تقديم بدائل تساعد الزملاء على انجاز العمل ومحاولة إرضاء العمال لزيادة انضباطهم ذات معنى، حيث أقرت أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 77.27% على أن هناك تقديم بدائل تساعد الزملاء في انجاز العمل لان العمل في تسيير الإنتاج يحتاج دائما لأفكار وطرق إنتاج جديدة، فالإدارة التي تسعى إلى التجديد والابتكار يجب أن تساعد العمال من خلال خلق روح الفريق والذي يؤدي إلى نشوء علاقات إنسانية بين العاملين وكذا الرؤساء والذي ينمي ويحسن مستوى الأداء في ظل مناخ لا تسوده الصراعات والمشاحنات، في حين نجد نسبة 22.72% اقرروا عكس ذلك والتي دلت إجاباتهم أنه رغم تقديم بدائل لا تؤدي إلى إرضاء العمال ولا زيادة انضباطهم.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين أسلوب المنافسة والقيام بأساليب تدريبية وتكوينية.

المجموع		لا		نعم		أسلوب المنافسة أساليب تدريبية وتكوينية
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
60%	15	40%	4	73.33%	11	نعم
40%	10	60%	6	26.66%	4	لا
100%	25	100%	10	100%	15	المجموع

المصدر: س(18) س(27)

كشفت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه، أن هناك علاقة بين الاهتمام بأساليب المنافسة والقيام ببرامج تدريبية وتكوينية وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم حيث قدرت نسبتهم بـ 73.33%، وهذا ما يفسر أن الممارسات الإشرافية داخل التنظيم -مجال الدراسة- ايجابية من حيث دعمها وتشجيعها

لأداء العامل، فالاهتمام بانشغالات العاملين من حيث معرفة احتياجاتهم المهنية ونقاط ضعفهم، وكذا الاهتمام بتطوير مهاراتهم المهنية واكتسابهم خبرات جديدة هذا سيعود على المؤسسة بالإيجاب من خلال حصولهم على قادة ذو كفاءات والاستفادة منهم في تطوير إنتاج المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 26.66% أقرروا عكس ذلك.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين خلق مواقف تساهم في تطوير الأداء والتوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف الزملاء.

المجموع		لا		نعم		خلق مواقف تساهم تطوير الأداء التوفيق بين الأهداف
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
72%	18	20%	1	85%	17	نعم
28%	7	80%	4	15%	3	لا
100%	25	100%	5	100%	20	المجموع

المصدر: س(9) س(15)

من خلال المعطيات الجدولية الكمية المجمعة ميدانيا نلاحظ أن نسبة 85% من المبحوثين الذين أقرروا أنه تتم خلق مواقف تساهم في تطوير الأداء والتوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف الزملاء، فالوصول إلى أداء فعال يأتي عن طريق خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس والمرؤوسين فيما بعضهم لأن أي مؤسسة تعتمد على أداء أفرادها لتحقيق استراتيجياتها المسطرة، إضافة لذلك أن كل فرد داخل المؤسسة أهدافه الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها وللوصول إلى هدفه وجوب التوفيق بين أهدافه وأهداف الزملاء والتنظيم ككل.

فاحترام المشرف لمجهودات العمال يشجعهم على التعبير عن أفكارهم وطرح الاقتراحات التي تخدم مصلحة المؤسسة بدرجة أولى دون خوف إعطاء اعتبار وتقدير الآراء التي يقدمونها بشأن العمل من الأمور التي تساعد على تحسين أدائه إضافة إلى أن ذلك يمنحه مكانة اجتماعية مهنية بين رفاق العمل.

الجدول رقم: (11) يوضح العلاقة بين مدى توفير ظروف العمل ومنافسة الزملاء بإبداء الرأي.

المجموع		لا		نعم		توفير ظروف العمل إبداء الأفكار الجديدة
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%76	19	%62.5	5	%82.35	14	نعم
%24	6	%37.5	3	%17.64	3	لا
%100	25	%100	9	%100	17	المجموع

المصدر: س (10) س (26)

من خلال ما تقدم من معطيات بحثية نجد نسبة 82.35% من مفردات الدراسة أقرت بوجود علاقة بين توفير ظروف العمل ومنافسة الزملاء، بإبداء الأفكار الجديدة كمقترحات عملية، تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي تتمثل في تحسين فعالية الإنتاج والوصول إلى أحسن المستويات من الأداء، وذلك من خلال توفير الظروف والجو الملائم الخالي من الصراعات أو بالأحرى كيفية التعامل معها، فتوفير الأجواء المناسبة للعمل تفتح المجال للمنافسة وإبداء الأفكار الجديدة، فالحالة المعنوية لهم تزيد من رغبتهم في العمل، ومن خلال هذا السياق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تهدف إلى إبراز أهمية المورد البشري داخل السياق التنظيمي باعتباره تنظيماً إنسانياً.

جدول رقم (12) يبين العلاقة بين تعزيز المشاركة الجماعية ومحاولة الإدارة إيجاد الحلول.

المجموع		لا		نعم		تعزيز المشاركة الجماعية مساعدة الإدارة على إيجاد الحلول
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
%72	18	%50	3	%78.94	15	نعم
%28	7	%50	3	%21.05	4	لا
%100	25	%100	6	%100	9	المجموع

المصدر: س (8) س (11)

بالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية يتضح أن ما يقارب نسبة 78.94% من مفردات العينة على أن هناك تعزيز للمشاركة الجماعية من طرف الإدارة التي بدورها تساعد على إيجاد

الطول في مختلف العمليات، هذا راجع إلى لامركزية اتخاذ القرار ووجود ثقافة ديمقراطية إدارية تعمل على توسيع نطاق المشاركة في حل المشكلات إضافة إلى وجود ثقة من قبل الإدارة في عمال المؤسسة فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة، لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون معا لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم فهم يتعاونون ويتحاورون بالثقة والوضوح من أجل اتخاذ القرار المشترك وعدم الوقوع في صراعات، وفي ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في انجاز العمل، وهذا ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بأن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم.

**جدول رقم 13 يبين مدى تعاون الاداة في مواجهة الصعاب**

تعاون الإدارة في مواجهة الصعاب	التكرار	نسبة مئوية
نعم	14	56%
لا	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: س (13)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية مفردات عينة الدراسة قالوا أن الإدارة تتعاون معهم في مواجهة الصعوبات أثناء العمل وذلك بنسبة 56%. ويرجع ذلك إلى محاولة الإدارة إلى السعي إلى حل جميع الصعوبات داخل العمل لتسهيل الوظائف للوصول إلى الأهداف المسطرة، إضافة إلى محاولة الإدارة دائما فتح قنوات الاتصال مع العمال والسعي إلى أخذ آرائهم في حل المشاكل داخل العمل.

جدول رقم 14 يبين انواع المنافسة التي تستخدمها الإدارة

أنواع المنافسة	تكرار	نسبة مئوية
المنافسة حول البرامج التدريبية	1	4%
المنافسة حول الترقية	5	20%
المنافسة حول نوع الأداء	19	76%
المجموع	25	100%

المصدر: س (19)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن غالبية مفردات الدراسة أقرروا أن أكثر أنواع المنافسة انتشارا في المؤسسة هي المنافسة حول نوعية الوظائف أو نوعية الأداء وذلك بنسبة 76%، وهذا راجع إلى سعي كل موظف إلى الحصول على وظيفة تناسب قدراته ومؤهلاته العلمية والتي يمكنه من خلالها تحقيق رضاه الوظيفي وأهدافه الخاصة التي يسعى لإشباعها هذا طبعا في سياق أهداف المؤسسة العامة.

الجدول رقم 15 يبين مدى تنافس الزملاء

التحكم في مهام العمل		من أجل تحقيق الذات		من أجل المهارات		تنافس الزملاء
نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
75%	9	نعم	4	75%	9	نعم
25%	3	لا	2	25%	3	لا
100%	12	المجموع	6	100%	12	المجموع

المصدر: س (20)

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة أكدوا أن التنافس مع الزملاء يتم حول البحث عن اكتساب مهارات جديدة وذلك بنسبة 75%، وهذا راجع إلى طبيعة تفكير أغلبية العمال حيث أن اكتساب مهارات جديدة يساعد على شغل وظائف جيدة كما يتيح لهم فرص الترقية والمكانة الاجتماعية اللائقة.

الجدول رقم 16 يبين مدى تشجيع المسئول للمنافسة على العمل

تشجيع منافسة الزملاء	تكرار	نسبة مئوية
نعم	20	80%
لا	05	20%
المجموع	25	100%

المصدر: س (21)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة الدراسة أقرروا أن هناك تشجيع من طرف المسئول على منافسة الزملاء في العمل وذلك بنسبة 80%، ويرجع ذلك إلى حنكة المسؤولين حيث أن تشجيع المنافسة بين العمال يعمل على الابتكار والتجديد وخلق أفكار جديدة وطرق عمل مناسبة تعمل على تطوير وتحسين أداء المؤسسة كما تعمل المنافسة على إبراز القدرات الدفينة للعمال داخل المؤسسة، لذا لابد النظر للعامل على أنه شريك أساسي في المنظمة وداعما لها.

الجدول رقم 17 يبين مدى سعي الآخرين لفرض أفكارهم

فرض أفكار	تكرار	نسبة مئوية
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

المصدر: س (22)

أظهرت لنا نتائج الجدول أن غالبية مفردات عينة الدراسة أكدوا أن هناك فرض لأفكارهم بالقوة داخل المؤسسة والتي كانت بنسبة 60%، ويرجع هذا إلى المنافسة القائمة بين العمال في مختلف الوحدات التي يحاول من خلالها العمال إبراز كل قدراتهم ومؤهلاتهم وأفكارهم بغرض إما جلب الانتباه إليهم أو تفانيهم في العمل من خلال توفير انساب الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف الفردية أولا وأهداف المؤسسة عامة.

الجدول رقم 18 يوضح طبيعة المنافسة بين العمال

طبيعة المنافسة	تكرار	نسبة مئوية
منافسة جماعية	8	32%
منافسة فردية	17	68%
المجموع	25	100%

المصدر: س (23)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مفردات العينة أكدوا أن طبيعة المنافسة السائدة داخل المؤسسة هي منافسة فردية أكثر منها جماعية وذلك بنسبة 68%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل حيث أن نظام العمل بالمجموعات قليل مقارنة بالأعمال الفردية المنتشرة بشكل واسع داخل المؤسسة لذلك توجد منافسة فردية على نوعية الوظائف ووسائل العمل وفرص الترقية والتكوين وفرص تحقيق الذات.

الجدول رقم 19 يبين أن مبدأ المنافسة يحسن من المستوى الأدائي

مبدأ المنافسة يحسن من المستوى	تكرار	نسبة مئوية
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر: س (24)

أظهرت لنا نتائج الجدول أن غالبية مفردات العينة أكدوا أن المنافسة في العمل تعمل على تحسين مستوى الأداء وذلك بنسبة 80%، وذلك راجع إلى أن المنافسة في العمل تعمل على خلق الإبداع وتوليد أفكار وآراء جديدة كما تعمل على البحث عن فرص التكوين والتدريب وهذا كله يعمل على تحسين الأداء الفردي للعامل والأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 20 يوضح أن أسلوب التنافس ظاهرة طبيعية

التنافس ظاهرة طبيعية	تكرار	نسبة مئوية
نعم	23	92%
لا	2	8%
المجموع	25	100%

المصدر: س (25)

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه يظهر لنا أن الغالبية المطلقة لأفراد عينة الدراسة أكدوا أن التنافس ظاهرة طبيعية يفترض على العمال القيام بها داخل أي مؤسسة وذلك بنسبة 92%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العنصر البشري الذي يسعى دائما إلى البحث عن أفضل الوظائف والمرتبات والأعمال التي تساعده على تحقيق أهدافه إضافة إلى سعيه نحو البحث عن الوظائف التي تناسب قدراته الجسدية والفكرية والتمتع بقدر من المسؤولية والمكانة الاجتماعية.

الجدول رقم 21 يبين قيام الإدارة بأساليب تدريبية وتكوينية لتحسين الأداء الوظيفي

أساليب التدريب	تكرار	نسبة مئوية
نعم	16	64%
لا	9	36%
المجموع	25	100%

المصدر: س (27)

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أغلب مفردات العينة أكدوا أن الإدارة تقوم بتوفير أساليب تدريبية وتكوينية تعمل على تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة وذلك بنسبة 64% ، وهذا راجع إلى أن توفير فرص التكوين والتدريب للعمال يساعدهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة هذه الخبرات تعمل على تحسين جودة العمل وتطوير المؤسسة كما تعمل على تقليل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 22 يبين مدى تجنب العمال للعمل الإضافي

تجنب العمل الإضافي	تكرار	نسبة مئوية
نعم	10	40%
لا	15	60%
المجموع	25	100%

المصدر: س (31)

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية للجدول المبين أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة المدروسة أقرت بعدم تجنبها للعمل الإضافي وذلك بهدف سير الأعمال في وقتها في حين أن هاته الأعمال الإضافية لا تؤثر على الاستقرار في العمل بحكم أنها غير دائمة إضافة إلى لفت أنظار المسؤول، ويشعر العامل بأنه جزء من هذه المؤسسة.

ففي المقابل نجد نسبة 40% أقرت عكس ذلك بأن تجنب العمل الإضافي يزيد من الاستقرار في العمل، وأنهم يسعون وراء القيام بالأعمال الموكلة إليهم والحصول على أجر ذلك فقط.

الجدول رقم 23 يبين تجنب المسؤولية في تحمل في انجاز المهام

تجنب تحمل المسؤولية	تكرار	نسبة مئوية
نعم	8	32%
لا	17	68%
المجموع	25	100%

المصدر: س (32)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن غالبية مفردات الدراسة أقروا أنه يتم تحمل المسؤولية في انجاز المهام وذلك بنسبة 68%، فكل عامل يتحمل مسؤولية انجاز أعماله يؤدي بذلك إلى الشعور بالرضا على ما يقوم به وهذا ما جاء ب ماك قريفور بنظرية "y" المناهضة للتأيلورية وتطبيقاتها النظرية ( نظرية X ) وهو يؤكد على أن الإنسان ليس رافضا للعمل، بل بالعكس قد يكون مصدر رضا بالنسبة له، فالفرد لا يسعى بالطبيعة للتوصل من مسؤولياته، بل كل إنسان يبحث عنها ويرغب في تحملها.

الجدول رقم 24 يبين تجنب المواقف التي تؤدي إلى الجدل

تجنب مواقف الجدل	تكرار	نسبة مئوية
نعم	16	64%
لا	9	36%
المجموع	25	100%

المصدر: س (33)

يتضح لنا من خلال معطيات الكمية للجدول المبين أعلاه أن نسبة 64% من مفردات الدراسة أقرروا تجنب اتخاذ مواقف تؤدي إلى الجدل، وذلك راجع إلى طموحهم وهو تحقيق الاستقرار في المنصب والشعور بالأمن وعدم الخوف من الأطراف الأخرى مهما كانت، واثبات الوجود من خلال الجهود والكفاءة.

ففي المقابل نجد نسبة 36% أقرروا أنهم لا يتجنبون اتخاذ المواقف التي تؤدي إلى الجدل بدافع تحقيق بعض المصالح التي يرغبون في تحقيقها.

الجدول رقم 25 يبين تقديم تنازلات لاختلاف الآراء

تقديم تنازلات	تكرار	نسبة مئوية
نعم	17	68%
لا	8	32%
المجموع	25	100%

المصدر: س (34)

كشفت المعطيات البحثية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 68% من مفردات الدراسة أقرروا بتقديم تنازلات لمن يختلفون معهم في العمل وذلك تقاديا منهم لتفاهم هذه المشاكل التي قد تؤثر على سلوكياتهم وأداء فريق العمل ككل.

في حين نجد نسبة 32% أقرت عكس ذلك، أنه لا يتم تقديم تنازلات لمن يختلفون معهم في العمل وذلك إيماناً منهم بأن الاختلاف يولد أفكاراً جديدة.

الجدول رقم 26 يبين مدى تحاشي الزملاء اثناء تأدية المهام

نسبة مئوية	تكرار	تحاشي التواصل مع الزملاء
24%	6	نعم
76%	19	لا
100%	25	المجموع

المصدر: س (34)

بالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية يتضح أن ما يقارب نسبة 76% قد صرحت أنه لا يتم تحاشي التواصل مع الزملاء أثناء أداء المهام فتواصل العمال فيما بينهم أثناء أداء أعمالهم يكسر الروتين الممل، إضافة إلى إزالة التوتر والخلاف حيث أن هذا التواصل يولد علاقات اجتماعية تعاونية تتصف بالمرونة بدلا من الصرامة في تحقيق الفعالية.

ففي المقابل نجد نسبة 24% من مفردات الدراسة أقرت بتحاشي التواصل مع الزملاء أثناء تأدية المهام الوظيفية بداعي التفاني في انجاز المهام والتركيز على إتمام المهام في الأوقات المحددة.

الجدول رقم 27 يوضح تفادي المشاكل في العمل يرفع من المعنويات

نسبة مئوية	تكرار	تفادي المشاكل يرفع المعنويات
68%	16	نعم
32%	9	لا
100%	25	المجموع

المصدر: س(35)

بالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية يتضح أن غالبية مفردات الدراسة بنسبة قدرت بـ 68% قد أقرت بأن تفادي المشاكل يرفع من المعنويات، فالظروف المحيطة بالعامل هي التي تحدد مدى قدرته على إعطاء أفضل ما لديه من قدرات الوصول إلى أداء فعال فالمشاكل داخل البنية التنظيمية تؤثر سلبا على ذهنية العامل.

فالمشاكل التي كانت تعاني منها البنية التنظيمية الجزائرية عبر مراحلها المختلفة أثرت سلبا على ذهنية وسلوك العاملين، وهذا ما أدى إلى ضعف ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة والعمل بغير إتقان وجدية.

في حين نجد نسبة 32% أقرت أنها لا تتفادى مشاكل العمل وذلك سعياً منها للبحث عن أسباب نشوء تلك المشاكل لأن التعامل معها يؤدي إلى اكتساب مهارات قيادية، إضافة إلى أن حل هذه المشاكل أو الصراعات يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

الجدول رقم 28 يوضح تفضيل الإدارة تجاهل الصراع

تجاهل الإدارة للصراع	تكرار	نسبة مئوية
نعم	7	28%
لا	18	72%
المجموع	25	100%

المصدر: س (36)

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت مفردات الدراسة وبنسبة 72% على أن الإدارة تتجاهل الصراع القائم داخل المؤسسة بل تعمل على البحث عن السبل الكفيلة لحله والسعي وراء كشف مسبباته، فعدم التعامل مع هذه الصراعات يؤثر على سلوك العاملين سلباً وعلى فعالية الأداء، إضافة إلى تهديم علاقات فرق العمل.

وهذا ما توصلت إليه دراسة محمد رضا شنة والتي هدفت إلى توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.



## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين أسلوب المنافسة والأداء الوظيفي.

هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية تبعا لعدة مؤشرات كاعتماد المشرف على تشجيع الزملاء على منافسة بعضهم سعيا منه للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما يعمل على تحفيز العاملين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية بينهم والتي قدرت بنسبة 80%، كما أن الإدارة تعمل على القيام بأساليب تدريبية وتكوينية لتحسين الأداء التي كانت بنسبة 64%، إضافة إلى وجود منافسة فردية وجماعية والبحث عن تنمية المهارات والتي قدرت بـ 75%، فاكتساب المهارات يساعدهم على إيجاد الحلول للمشاكل والصراعات التي تطرأ داخل البيئة التنظيمية.

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

لأسلوب التعاون علاقة بالأداء الوظيفي.

هذه الفرضية تحققت بنسبة متوسطة، وذلك لوجود أساليب مخالفة وأحسن من أساليب التعاون، وهذا ما دلت عليه بعض المؤشرات مثل التعاون مع الإدارة لمواجهة الصراع أثناء تأدية المهام والتي قدرت بـ 56%.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

والقائلة إن لأسلوب التجنب علاقة بالأداء الوظيفي.

تحققت بنسبة متوسطة وهذا ما دلت عليه بعض المؤشرات كتجنب العمل الإضافي والذي قدرت بنسبة 68%، إضافة إلى تقديم التنازلات لمن يختلفون معهم في العمل وتقادي المشاكل باعتبارها تؤثر على الحالة النفسية والسلوكية للعامل، فالظروف السائدة داخل الوسط التنظيمي هي التي تحدد مدى تحقيق فعالية الأداء.



### 3- النتائج العامة:

يعد الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي، ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع، إلا أن الأهم هو معرفة أساليب إدارته للوصول إلى أداء فعال وبما أن العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى، لان الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فتحقيق توافقه النفسي والمهني ضرورة ملحة تتطلب الاهتمام لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة.

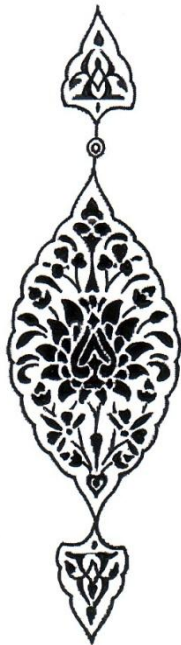
وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال شركة مغرب بايب، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة بين أسلوب التجنب و الأداء الوظيفي.
- أن هناك علاقة بين أسلوب التنافس و الأداء الوظيفي.
- أن هناك علاقة بين أسلوب التعاون و الأداء الوظيفي.
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع وفق الترتيب التنازلي: التنافس، التعاون، التجنب.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات:

- زيادة التوعية بأهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والذي بدوره يعزز من مستوى الأداء.
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع.
- ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل التخفيف من حدة الصراع، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.

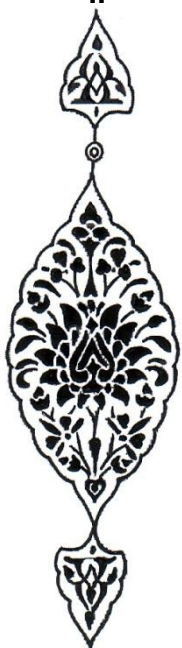
حائز



## خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في مزاوله نشاطها بصفة طبيعية، حيث لكل فرد داخل التنظيم له مركزه ودوره، وحتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة للأفراد هناك شبكة اتصالات وظيفية داخل المنظمة تسهل عملية تبادل المعلومات والاستفسارات عن ظروف العمل، حيث يكون هناك ترابط وظيفي بين الأفراد مما يجعلهم في حالة تفاعل مستمر، هذه الأخيرة قد تنتج عنها مواقف تعاون وتماسك كما قد ينجر عنها تعارض وصراع داخل البنية التنظيمية، ومنه فالصراع كعملية اجتماعية أمر حتمي داخل كل تنظيم ويجب على إدارة المنظمة التعامل معه بإتباع أساليب وطرق علمية لإدارته مع توظيف مهارات إدارية ومعارف سلوكية، فالرهان الحقيقي الذي تسعى إليه شركة مغرب بايب للأنابيب هو الوصول إلى الأساليب العلمية لإدارة الصراع بالشكل الأمثل بما يخدم المورد البشري في كافة وظائفه، وبالتالي التأثير الإيجابي على تحسين الأداء من جهة والوصول إلى إرضاء الزبون عن طريق الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

- 1- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غزة 2011.
- 2- بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1982.
- 3- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 4- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002،
- 6- درة عبد الباري، إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- رشيد زرواتي، أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، شركة الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 8- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، 2012.
- 9- شهاب أكري (2008): إدارة الصراعات أو التعارض في المؤسسات المختلفة والمتنوعة (<http://www.sotkudistans.net>) (رسائل جامعية).
- 10- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 11- عامر سعيدين والخلف، خالد يوسف، الإنتاجية القياسية - معايير الأداء - قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1403هـ.
- 12- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- عبد الحميد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- 14- العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، (1995).
- 15- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، الرياض، 1995.
- 16- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

- 17- القريوتي محمد القاسم،(1993) السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان.
- 18- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
- 19- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط9، 2002.
- 21- محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1985.
- 22- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
- 23- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999 .
- 24- النمر محمد سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1997.
- 25- النمر محمد سعود، السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1990.
- 26- هاشم، زكي محمود، تنظيم طرق العمل، ط1، مطابع جامعة الكويت، الكويت، 1984.
- 27- الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 28- الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 29- ياسين عطوف محمد، علم النفس الإكلينيكي ط2، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2002.

# قائمة المصادر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة مغربية للأنايب بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

وهيبة زلاقي

إعداد الطالب:

بن العوي أحمد

2018/2017

## أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:

من 25 سنة إلى 30 سنة

من 31 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي

4. الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات

من سنة إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

من 21 سنة فما فوق

## ثانياً: بيانات متعلقة بالفرضية الأولى

### I. لأسلوب التعاون علاقة بالأداء الوظيفي.

5. هل تبذل جهد كاف في إنجاز مهام الوظائف دون اعتبار للمقابل المالي؟ نعم  لا
6. هل تقدم بدائل تساعد زملائك في إنجاز العمل؟ نعم  لا
7. هل تضحى برغباتك الخاصة في تحقيق الاستقرار لدى العمال؟ نعم  لا
8. هل تعتمد الإدارة سياسة المشاركة الجماعية لتعزيز الأداء؟ نعم  لا
9. هل تحاول خلق مواقف تساهم في تطوير أداء العمال؟ نعم  لا
10. هل يوفر المسئول الظروف والجو المناسب لحل الصراع مع الآخرين؟ نعم  لا
11. هل تساعد الإدارة على إيجاد حلول ترضي الأطراف المتصارعة؟ نعم  لا
12. هل تشارك مع زملائك في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع؟ نعم  لا

13. هل تتعاون الإدارة معك في مواجهة الصعوبات أثناء أدائك للعمل؟  
 نعم  لا
14. هل تحاول إرضاء العمال لتزيد من انضباطهم؟  
 نعم  لا
15. هل تحاول التوفيق بين أهدافك وأهداف زملائك؟  
 نعم  لا
16. كيف تقيم أسلوب التعاون في مؤسستك؟.....

### ثالثا: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

#### II. لأسلوب المنافسة علاقة بالأداء الوظيفي.

17. هل تشجعك الإدارة على التجديد والابتكار في العمل؟  
 نعم  لا
18. هل تعتمد مؤسستك على خلق أسلوب المنافسة بينكم؟  
 نعم  لا
19. ما هي أنواع المنافسة التي تستخدمها إدارتك:
- المنافسة حول البرامج التدريبية
  - المنافسة حول الترقية
  - المنافسة حول نوعية الأداء
20. هل تتنافس مع زملائك في العمل :
- من أجل تنمية مهاراتك
  - من أجل التحكم في مهام العمل
  - من أجل تحقيق الذات
21. هل يشجعك المسؤول في العمل على منافسة زملائك في إنجاز العمل؟  
 نعم  لا
22. هل يسعى الآخرون لفرض أفكارهم بالقوة  
 نعم  لا
23. ما طبيعة المنافسة مع زملائك في العمل؟ منافسة جماعية  منافسة فردية
24. هل تعتقد أن مبدأ المنافسة يحسن من مستواك الأدائي في العمل؟  
 نعم  لا
25. هل ترى أن التنافس ظاهرة طبيعية يفترض على العامل القيام بها؟  
 نعم  لا
26. هل تنافس زملائك بإبدائك لأفكار جديدة كمقترحات عملية؟  
 نعم  لا
27. هل تقوم إدارتك بأساليب تدريبية وتكوينية لتحسين أداءك في العمل؟  
 نعم  لا
28. هل يستخدم مسؤولك في العمل علاقاته لكسب موقف تنافسي؟  
 نعم  لا
29. ما هو تقييمك لأسلوب المنافسة في مؤسستك: .....

ثالثاً: بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة

III- لأسلوب التجنب علاقة بالأداء الوظيفي:

30. هل تعتقد أن تجنبك للعمل الإضافي يزيد من استقرارك في العمل؟  
نعم  لا
31. هل تتجنب تحمل المسؤولية في انجاز المهام؟  
نعم  لا
32. هل تتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل؟  
نعم  لا
33. هل تحاول تقديم تنازلات لمن تختلف معهم في العمل؟  
نعم  لا
34. هل تتحاشى التواصل مع زملائك أثناء أداء المهام؟  
نعم  لا
35. هل تعتقد أن تفاديك لمشاكل العمل يرفع من معنوياتك؟  
نعم  لا
36. هل تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في مؤسستك؟  
نعم  لا
37. هل تعتقد أن مشاركتك في حل الصراعات العمالية مضيعة للوقت والجهد؟  
نعم  لا
38. هل توجد علاقة طيبة مع زملائك؟  
نعم  لا
39. كيف تقيم أسلوب التجنب والتحاشي في نظرك: .....



