



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنظيم وعمل



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء

دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع - تيارت -

إشراف الأستاذ:

زيان عبد الوهاب

إعداد الطلبة

- قندوز مباركة
- منصور أمينة

لجنة المناقشة

| الصفة | أعضاء اللجنة |
|-------------|-----------------|
| رئيسا | هيشور محمد لمين |
| عضو مناقش | عربات منير |
| مشرفا مقررا | عبد الوهاب زيان |

السنة الجامعية

2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد كللت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وبفضله وعونه أتممنا هذا العمل المتواضع ونرجو منه حسن الختام و
الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من تشرفنا بالعمل معه ، إلى الذي تحمل معنا عناء هذا العمل ، إلى الأستاذ المشرف عبد الوهاب زيان ، كما نخص خالص شكرنا إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

إلى كل عمال مؤسسة نفضال مقاطعة البترول و الغاز المميع – تيارت – الذين تعاونوا معنا وقدموا لنا التسهيلات ومد يد العون و المساعدة .

إلى كل من ساندنا وأعاننا لكم منا جزيل الشكر و العرفان

إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا على وهن ومنحتني الحياة و أحاطتني بحنانها ...
امي الغالية التي حرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها في سبيل نجاحي أسأل الله أن
يرزقها الشفاء العاجل.

إلى من علمني كيف أقف على رجلي وعلمني معنى الحياة ... إلى أبي العزيز الذي دعمني في
مشواري أهديك وأقاسمك فرحتي اليوم على الرغم من أنني لم أتقاسم معك العناء
والتعب ربيتني وعلمتني بفضل الله فأشكرك من أعماق قلبي أسأل الله أن يرزقك دوام
الصحة والعافية

إلى من بارك خطواتي بثقة وأمل ... إلى الشموع التي أنارت دربي بحب صادق إلى منبع
الثقة والعطاء الدائم ... أخي و أخواتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الطيبة

إلى زميلاتي زملائي وأحبيتي ...

إلى كل من تشرفت بمعرفتهم من قريب أو بعيد وكسبت ودهم واحترامهم طيلة مسيرتي
الجامعية

إلى كل من ترك بصمة رائعة في حياتي ... إلى كل من ساندني ووقف بجانبي ولو بكلمة
طيبة جزاهم الله خير الجزاء

منصور أمينة

إهداء

اهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجني الي اعز الناس لدي الي التي لم أخذل أملها ووفيت
بعهدي لها الي من غمرت قلبي بحنانها وأنارت دربي بدعائها...

اليك أُمي

الي من كلله الله الهيبة والوقار...الي من علمني العطاء دون انتظار...الي من أحمل
اسمه...بكل فخر...اليك أبي...أكرم الرجال...رجلي الأول...وبطلي الوحيد...قدوتي
واعتزالي وشموخي.

الي أعز ما وهبني الله ومن قاسموني حنان أُمي وأبي وساندوني وشاركوني أحلى ذكرياتي
في الحياة أخي وسندي...مختار.

أخوتي...مليكة...عائشة...موني...

ولا أنسى كتاكيتنا الصغار...الياس...أدم.

الي أخلص صديق ... محمد زين الدين

الي من رافقوني طيلة سنوات دراستي في الجامعة صديقاتي

أمينة...ضاوية

الي كل من تعرفت عليهم في مشوار دراستي.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل جهدي وعلمي نافعا للجميع ان شاء الله يارب.

قندوز مباركة

الفهرس

الفهرس


| الصفحة | العنوان |
|--------|------------------------------------|
| | شكر |
| | إهداء |
| | الفهرس |
| | فهرس الجداول |
| | الملخص |
| أ - ب | المقدمة |
| | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
| 04 | الإشكالية |
| 06 | الفرضيات |
| 07 | تحديد المفاهيم |
| 10 | أهمية الدراسة |
| 11 | أهداف الدراسة |
| 12 | اسباب اختيار الموضوع |
| 13 | الدراسات السابقة |
| 18 | المقاربة السيسولوجية |
| | الفصل الثاني الصراع التنظيمي |
| 20 | تمهيد |
| 21 | تعريف الصراع التنظيمي |
| 21 | خصائص الصراع التنظيمي |

| | |
|---|---|
| 22 | أسباب الصراع التنظيمي |
| 24 | مستويات الصراع التنظيمي |
| 25 | مراحل الصراع التنظيمي |
| 26 | الأثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي |
| 27 | النظريات المفسرة للصراع التنظيمي |
| 28 | استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي |
| 30 | خلاصة |
| الفصل الثالث الأداء الوظيفي | |
| 32 | تمهيد |
| 33 | تعريف الأداء الوظيفي |
| 33 | أهمية الأداء الوظيفي |
| 34 | محددات الاداء الوظيفي |
| 35 | عناصر أو مكونات الاداء الوظيفي |
| 35 | العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي |
| 36 | إدارة الأداء الوظيفي |
| 37 | كيفية تقييم الاداء الوظيفي |
| 39 | أهداف وفوائد تقييم الاداء الوظيفي |
| 41 | خلاصة |
| الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة | |
| 43 | تمهيد |
| 44 | منهج الدراسة |

| | |
|---|----------------------------------|
| 45 | 2- مجالات الدراس |
| 44 | 2-1- المجال المكاني |
| 45 | 2-2- المجال الزماني |
| 46 | 2-3- المجال البشري |
| 46 | 3- عينة الدراسة المستخدمة |
| 46 | 4- أدوات وأساليب الدراسة |
| الفصل الخامس الجانب الميداني للدراسة | |
| 50 | تمهيد |
| 51 | 1- عرض وتحليل البيانات الميدانية |
| 84 | 2- عرض نتائج الفرضيات |
| 84 | 2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى |
| 86 | 2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية. |
| 88 | 2-3- الاستنتاج العام |
| 89 | التوصيات والاقتراحات |
| 91 | خاتمة |
| 93 | قائمة المصادر والمراجع |
| 98 | الملاحق |

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|-------------|
| 51 | العلاقة بين تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال والقيام بالوظيفة على أكمل وجه | جدول رقم 01 |
| 52 | مدى تشجيع المسؤول لرفع الروح المعنوية للعامل | جدول رقم 02 |
| 53 | مدى تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال وعلاقته بطموح العامل لتحسين أدائه | جدول رقم 03 |
| 54 | تشجيع المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم وعلاقته برضى الإدارة على أداء العامل. | جدول رقم 04 |
| 55 | رضا العمال على إشراف المسؤول وعلاقته بالقيام بالوظيفة على أكمل وجه | جدول رقم 05 |
| 56 | رضا العمال على إشراف المسؤول وعلاقته بالروح المعنوية للعامل. | جدول رقم 06 |
| 57 | إشراف المسؤول على أداء العمال وعلاقته بطموح العامل | جدول رقم 07 |
| 58 | إشراف المسؤول على أداء العمال وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 08 |
| 59 | تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بقيام الوظيفة على أكمل وجه. | جدول رقم 09 |
| 60 | تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بروح المعنوية العامل | جدول رقم 10 |
| 61 | تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بطموح العامل لتحسين أداء | جدول رقم 11 |
| 62 | تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 12 |
| 63 | أثر مستوى المسؤول على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه | جدول رقم 13 |
| 64 | أثر مستوى المسؤول على قدوم العامل للعمل بروح معنوية عالية | جدول رقم 14 |
| 65 | أثر مستوى المسؤول على طموح العامل لتحسين أدائه | جدول رقم 15 |
| 66 | أثر مستوى المسؤول على رضا الإدارة عن أداء العامل | جدول رقم 16 |
| 67 | أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه | جدول رقم 17 |
| 68 | أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على قدوم العامل إلى العمل بروح معنوية عالية | جدول رقم 18 |

| | | |
|----|---|-------------|
| 69 | أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على طموح العامل لتحسين أدائه | جدول رقم 19 |
| 70 | أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على رضى الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 20 |
| 71 | أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه | جدول رقم 21 |
| 72 | أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على قدوم العامل بروح معنوية عالية. | جدول رقم 22 |
| 73 | أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على طموح العامل لتحسين أدائه | جدول رقم 23 |
| 74 | أثر تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على رضى الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 24 |
| 76 | أثر وجود نفس الشهادة للعامل على القيام بالوظيفة على أكمل وجه. | جدول رقم 25 |
| 77 | وجود نفس شهادة للعامل وعلاقته بالروح المعنوية للعامل | جدول رقم 26 |
| 78 | علاقة وجود نفس الشهادة للعامل بطموح العامل لتحسين أدائه | جدول رقم 27 |
| 79 | وجود نفس الشهادة للعامل وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 28 |
| 80 | أثر عملية تنافس العمال على وظيفة واحدة بدل الوظائف الأخرى على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه | جدول رقم 29 |
| 81 | أثر عملية تنافس العمال على وظيفة واحدة بدل الوظائف الأخرى على قدوم العامل إلى العمل بروح معنوية عالية | جدول رقم 30 |
| 82 | أثر تنافس العمال على الوظيفة في ظل طموح العامل | جدول رقم 31 |
| 83 | أثر تنافس العمال على الوظيفة في ظل رضا الإدارة على أداء العامل | جدول رقم 32 |



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة المعنونة ب: الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء الوظيفي للعامل، الى محاولة الكشف عن واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في مؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع بتارت، من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة، وقد كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة؟

وبالنسبة للفرضيات كانت على الشكل التالي : الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب مراتبهم يؤدي الى تراجع الاداء ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاجراءات المنهجية من خلال تبني مدخل كارل ماكس كمقاربة نظرية للدراسة، والاستعانة بالمنهج الكمي ، وجملة من الأدوات البحثية من بينها الملاحظة والاستمارة وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج : أن أهم العوامل التي تساهم في تراجع أداء العامل هو عدم رضا العامل على إشراف مسؤوله كما أن غياب العدالة التنظيمية في عملية تقسيم العمل على الموظفين تدفع العامل إلى إظهار بعض السلوكيات الغير لائقة في أداء الآخرين مما يؤدي بصفة عامة إلى نقص في عملية الأداء، وأن التمييز بين الموظفين في الوظيفة الواحدة يدفعهم إلى الاختلاف والتنافر مما ينتج خلافات ناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل . كما أن عدم تشجيع المسؤول للعمال يفقد العامل ثقته وتقليل حوافز في مكان العمل ويخلق لديهم شعور عدم الاهتمام والانتماء إلى المؤسسة .

أسلوب اتخاذ القرار الذي يطبقه المسؤول على العامل يؤدي إلى نشوب اختلافات بينهم أسلوب التنافس

العمال على الوظيفة الواحدة يؤدي إلى التعارض والتغيير


الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي.

The study entitled :

Organizational conflict and its impact on the decline in the job performance of the worker aims to try to reveal the reality of the phenomenon of organizational conflict in the Oil and Gas Liquefied Gas District of Naftal Corporation, by conducting a field study in the institution, and the main question was as follows: What is the impact of the conflict? Regulatory on the performance of workers in the enterprise?

As for the hypotheses, they were as follows: The organizational conflict between workers according to their hierarchy leads to a decline in performance, as it was relied on a set of methodological procedures by adopting Karl Max's approach as a theoretical approach to the study, and using the quantitative approach, and a number of research tools, including observation and the form. In this study, we relied on the intentional sample, and the field study reached a number of results: The most important factors that contribute to the decline in the worker's performance is the worker's dissatisfaction with the supervision of his supervisor, and the absence of organizational justice in the process of dividing the work among the employees pushes the worker to show some inappropriate behavior in the performance of others, which generally leads to a deficiency in the performance process, and that discrimination Between employees in the same job pushes them to differ and dissonance, which results in differences resulting from employees' lack of understanding of their roles at work. In addition, the official's failure to encourage workers loses the worker's confidence, reduces incentives in the workplace, and creates a feeling of lack of interest and belonging to the institution. The decision-making method applied by the official to the worker leads to the emergence of differences between them. The method of competition among workers for the same job leads to conflict and change.

Keywords: organizational conflict and job performance.



مقدمة

مقدمة:

تعتمد المؤسسة على المورد البشري لأنه نواتها و العقل المدبر لها، فنجاح أي مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها المرجوة بمستوى عال من الكفاءة يعود بالضرورة إلى العنصر البشري.

لقد أصبحت المؤسسات تهتم بالعنصر البشري وفهم سلوكه سواء الفردي أو الجماعي ومختلف محدداته النفسية التي تدفعه إلى إثارة نشاطه من أجل دفعه إلى تقديم أحسن أداء لديه بما يتماشى مع الأهداف المسطرة. ومن بين أهم المؤثرات في الأداء للعمال هي الصراعات، حيث نجد أكثر المشاكل التي تحدث في المؤسسة تعود إلى وجود بيئة غير مناسبة تؤدي إلى صراعات تنظيمية، فلا تخلو أي مؤسسة من الصراع التنظيمي الذي يعد أمرا طبيعيا وواقعا مهما كانت طبيعة نشاطها. فأي مؤسسة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة دون تفاعل متواصل بين أفرادها العاملين في شتى أجزائها، إن هذا التواصل قد يؤدي إما إلى اتفاق وتفاهم وتعاون أو إلى اختلاف وتعارض وهذا ما يؤدي إلى صراعات تنظيمية.

فبمعرفة إدارة المؤسسة كيفية التعامل مع هذه الصراعات والتقليل من آثارها وتوجيهها إلى مستوى معين تستطيع أن توفر مناخا ملائما وبيئة مشجعة تشعر العمال بالاستقرار والأمان وهذا ما يقلل من الضغوط المفروضة على العمال.

وعليه تحاول هذه الدراسة، التطرق إلى مدى تأثير الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة. فجاءت الدراسة في جانبين نظري وميداني.

بحيث تناولنا في **الفصل الأول**: الإطار العام للدراسة، و تطرقنا فيه إلى الإشكالية والفرضيات، وكذلك تحديد المفاهيم وأهمية موضوع الدراسة، كما تطرقنا إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية والمقاربة السوسولوجية.

أما **الفصل الثاني**: فقد تناولنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي وأهم خصائصه، كما تطرقنا إلى أسباب الصراع التنظيمي ومستوياته، ومن ثم تطرقنا إلى مراحل الصراع التنظيمي، آثار الصراع التنظيمي وأبرز نظريات الصراع التنظيمي، وفي الأخير قمنا بعرض استراتيجيات إدارة الصراع.

وخصصنا **الفصل الثالث**: للأداء الوظيفي، وقد اشتمل على مفهوم الأداء الوظيفي وأهمية الأداء الوظيفي، محددات وعناصر أو مكونات الأداء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة في الأداء، ثم تطرقنا إلى إدارة الأداء الوظيفي وكيفية تقييم الأداء الوظيفي وأهداف وفوائد تقييم الأداء الوظيفي.

أما **الفصل الرابع**: فاستندنا إلى المنهج المتبع في الدراسة ومجالات الدراسة، وكذلك العينة المستخدمة في الدراسة، كما تطرقنا أيضا إلى أدوات وأساليب الدراسة.

أما **الفصل الخامس والأخير**: فقد خصصناه للجانب الميداني للدراسة، حيث قمنا بترتيب وتنظيم وتبويب المعلومات والمعطيات التي جمعناها من الميدان، ثم قمنا بتقديم قراءة احصائية للجداول مدعمة بقراءات سوسولوجية لمناقشة الفرضيات، وتقديم تقييم عام وشامل للنتائج الخاصة بكل فرضية وصولا إلى الاستنتاج العام لهذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية وموردا هاما في المؤسسات ، فهو محور رئيسي ، و لكل فرد داخل هذا النسق دور ومكانة حسب ما يبذله من جهد في أدائه، وذلك ينعكس على فعالية المؤسسة التي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ويتعاونون لتحقيق أهدافها ، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف وعدم اتفاقهم في مواقف أخرى .

فمستوى أداء الفرد مرتبط بتوفير الظروف الملائمة لضمان استقراره في عمله، و أدائه يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومحاولة التطوير والتغيير في المؤسسة، وقد ينتهج الأفراد في أدائهم لوظائفهم أساليب متعددة ومختلفة كالمنافسة والصراع الذي يكون وفق إطار تنظيمي .

فالصراع ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة لأنها تعمل في ظل علاقات متداخلة بين الأفراد تجمعهم مصالح شخصية وتنظيمية. بالإضافة إلى اختلاف أدوارهم داخل المؤسسة وهذه الاختلافات تنشأ عنها صراعات لاختلاف آرائهم وأفكارهم ، فقد يكون هذا الصراع بين العمال فيما بينهم أو بين العمال و المسؤولين أو المشرفين .

فالصراع هو نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي وهو ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي بين الأفراد فكل فرد يسعى لفرض سلطته على الآخر، فالصراع ظاهرة تنظيمية موجودة في أي مؤسسة ، لذلك تسعى هذه الأخيرة لإيجاد الاستراتيجيات لإدارة الصراع أو التقليل منه .

فالأداء لا يزال أحد المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين نظرا لتأثيره الكبير ، حيث ينظر إليه كمؤشر مهم على فعالية المؤسسة بشكل عام فيمكن القول انه لا تخلو اي مؤسسة من الصراع، فالصراع يشتد كلما كان العدد كبيرا وكلما كان التفاوت بين العمال ،حيث يعد الصراع التنظيمي عاملا مؤثرا على لفرد وهو من بين العوامل التي تجعله يسهم في ارتفاع أو انخفاض أدائه .

كسبيل المثال دراسة طالبة بغدادية خيرة واستنتجها للنتائج التالية من دراستها الميدانية للمؤسسة سونلغاز بورقلة أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة ولكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35.48% ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من أفراد العينة هي التي أثارت هذه المشاكل وأثرت على أدائها وتمثل نسبة هذا الاتجاه 22.58% وهي نسبة لا يستهان بها و هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس وتم رفضها بنسبة 42.30% كشف لنا هذا التحليل أن الخلل موجود بين العمال ورئيسهم الذي لا يهتم لآراء العمال و لمجهوداتهم المقدمة لأنه ينفرد برأيه فقط¹.

إن واقع مؤسسة نفضال مقاطعة البترول و الغاز المميع بتيارت، التي تعرف جملة من الاضطرابات كباقي المؤسسات تواجه صراعات وتسعى لتجاوزها من خلال الاستراتيجيات والخطط التي تمكنها من تسيير الصراع بطريقة ناجحة والحد منها ونحن نود من دراستنا هذه معرفة واقع الصراع التنظيمي في هذه المؤسسة وكيفية تعامل المسؤولين معه وأثره على مستوى اداء العاملين.

ومنه نطرح التساؤل التالي :

- ما مدي تأثير الصراع التنظيمي على تراجع اداء العاملين؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل الصراع ما بين العمال حسب تراتبهم يؤدي إلى تراجع أدائهم؟

2- هل الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب وظائفهم يؤدي إلى تراجع أدائهم؟

1 - عداوي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية للمؤسسة سونلغاز ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، 2014 ورقلة، ص343

2- الفرضيات :

الفرضية العامة:

- الصراع التنظيمي يؤثر على أداء العمال في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1- الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب تراتبهم يؤدي إلى تراجع أدائهم.

2- الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب وظائفهم يؤدي إلى تراجع أدائهم.

3- تحديد المفاهيم:

3-1- تعريف الصراع: هو عملية اجتماعية عن قصد وتعتمد بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين الطبقات في المجتمع الواحد، متمثلاً في الصراع بين العمال وأصحاب رؤوس الاموال أو بين الأحزاب السياسية. والصراع قد يكون كامناً أو ظاهراً ، وقد يتحول الكامن المتمثل في التوتر الاجتماعي وعدم الرضا إلى صراع ظاهر، وقد يكون شكل ألفاظ نابية يتعذب بها فرداً فرداً آخر أو تلوين فرد لسمعة فرد آخر¹ .

كما أن الصراع قد يكون بين المؤسسة وبين بيئتها وفي تلك الأحوال جميعها إذا تم التعامل مع الصراع بطريقة بناءة فسوف يخدم تحقيق أهداف المؤسسة ، وبذلك فإن الصراع يمكن توظيفه لتطوير العلاقات و الإدارات بالمؤسسة².

3-2- التنظيم:

هو وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة.

وفي رأي آلن: " هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات و السلطات ونشأة العلاقات التنظيمية وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف"³.

وعرفه روبنز ROBBINZ : بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"⁴.

1 - حسن عبد الحميد أحمد رشوان: التربية و المجتمع " دراسة في علم اجتماع التربية " ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الاسكندرية، 2010، د ط ، ص: 165 - 166.

2- MISRA : استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديثة، MODERN BOOK WORD ، للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ط 1 ، ص: 41.

3 - محمد رسلان الجيوشي وجيلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2008 ط 1 ، ط 2 ، ط 3، ص: 89.

4 - فاطمة دريدي : أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير ناصر، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع التنظيمي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2018 ، ص: 29.

3-3- الصراع التنظيمي

جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الصراع "هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعة أشخاص."

ويعرفه زايد: بأنه "النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه"¹، ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.²

التعريف الاجرائي: هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه فردان أو جمعات لتحقيق الأهداف لصالحه وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة أو بسبب الاختلاف على التسيير.

3-4- الأداء الوظيفي:

"هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون آلة، خلال زمن محدد"³. ويعرفه خطاب أنه هو العمل الذي يؤديه الفرد و الإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية (الكمية و النوعية و الزمنية) وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل.

ويرى Bennett : بأنه " قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في عدة نواحي مثل: كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتمادية والابتكار والإبداع"⁴.

التعريف الاجرائي : يقصد به قيام عمال بالمهام والواجبات والمسؤولية التي تربطهم بوظيفتهم ومناصبهم

- 1 - زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ط1 ، ص: 92 – 93.
- 2- محمد جمال عبد الله : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015، ط 1 ص: 96.
- 3 - بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2010 ، ط1، ص: 317.
- 4 - أحمد محمد الدمرداش : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، دار الحكمة ، القاهرة ، 2011 ، ط1 ، ص: 33.

3-5- المؤسسة:

هي مصطلح اقتصادي غير معروف في القانون وهو غير واضح ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، وله عدة تعريفات من بين التعريفات الأكثر استعمالاً هي " اعتبارها كعميل اقتصادي ينتج سلعا وخدمات لأعوان آخرين بهدف تحقيق الأهداف والأرباح¹ .

1- مدار عرابي الحاج: إدارة الأعمال الاستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015، د ط ، ص 10 - 11.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه وتمثل في تسليط الضوء على الآليات التي تحرك إحدى عمليات الإدارة وهي الصراع التنظيمي نظرا لما تكتسبه هذه العملية من جوانب سلبية وإيجابية ومن أهم أهمية هذه الدراسة ما يلي:

- 1- الاهتمام بالصراع في أوساط منظمات كعامل مؤثر في الأداء .
- 2- إثراء بعض الدراسات المهمة بموضوع الصراع التنظيمي.
- 3- الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي ومدى مساهمة العلاقات العامة للحد منها وتجنبها.
- 4- أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة.
- 5- تشجيع الجهات المختصة والمعنية على إعداد برامج إرشادية وتدريبية تعمل على التعريف باستراتيجيات إدارة الصراع.

5- أهداف الدراسة :

- 1- الكشف على طبيعة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.
- 2- محاولة تحليل انعكاسات الصراعات التنظيمية على الأداء.
- 3- معرفة كيفية تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين.
- 4- معرفة أهم الاستراتيجيات لإدارة الصراع.
- 5- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة .
- 6- الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها تكون أساسا لأبحاث مستقبلية في الميدان.

6 - أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار موضوع بحث دون آخر ، لاسيما إذا كان الباحث في علم الاجتماع وفيما يخص موضوع بحثنا فإن الأسباب التي دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع و البحث فيه هي:

6-1- أسباب ذاتية:

- 1- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- 2- الرغبة والاستعداد والميول الشخصي لمعرفة المزيد حول موضوع الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- 3- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي و الكشف عن مدى قدرتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها في البحث.
- 4- حب الاطلاع على حياة الإداريين و العاملين في المؤسسات و الإدارة .
- 5- الفضول العلمي لدراسة الصراع التنظيمي باعتباره أهم المشكلات التي تعيق أداء العاملين و الإداريين في مختلف المؤسسات .

6-2- أسباب موضوعية:

- 1- تنامي ظاهرة الصراع وانتشارها داخل المؤسسة.
- 2- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص.
- 3- امكانية إجراء الدراسة الميدانية.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة 01:

من إعداد: د. عطية مصلح - عودة مشاركة

عنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية، المجلد الثاني، ع (5) ، 2016.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ؟

وتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما العلاقة بين الصراع التنظيمي (الأسباب - المظاهر - الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية؟

- هل يوجد فروقات بين الصراع التنظيمي (الأسباب - المظاهر - الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا للمتغيرين الآتيين: المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية ؟

- ما أسباب الصراع التنظيمي في الوظيفة العمومية التي تؤثر في الأداء؟

- ما مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

- ما الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الفلسطينية في إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ بين الصراع التنظيمي (الأسباب - المظاهر - الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ بين الصراع التنظيمي (الأسباب - المظاهر - الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا للمتغيرين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- استخدام المؤسسة الرسمية الفلسطينية أساليب تجنبية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي منها نقل أحد طرفي الخلاف إلى مؤسسات حكومية أخرى، ومنها تجاهل المسؤولين للخلافات القائمة ، ما يقود إلى علاجها عشائريا ، او ميل المسؤولين إلى فرض الحلول وإلزام طرفي الخلاف بالتنفيذ أو اللجوء إلى تهدئة المشكلة واتباع الحلول الوسطية.
- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية هي التمييز بين الموظفين في الترتيبات و المزايا الوظيفية وتداخل المهام و الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف و التناحر وكذلك جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه وفق التطور المطلوب في عمل الوزارة ومعاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع زملائه، والخلافات الناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل .
- انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى و التظلمات الناجمة في غالبيتها عن أكثر مظاهر الصراع التنظيمي ظهورا وقد تمثلت في المناكفات والخلافات الشخصية و التحزبات و المحاور الجماعية ، ما يؤدي إلى انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عشائريا ، بل توجه بعض الموظفين لرفع دعاوى قضائية ضد الآخرين.

- عدم فعالية تقويم الأداء الوظيفي العام للمؤسسة الواحدة ، ويجرى على مستوى الوحدات والإدارات أحيانا ، كما أنه لا تتوفر مؤشرات قياس واضحة للأداء الوظيفي ولا يوجد ربط حقيقي بالحوافز و المكافآت ما يقلل من الأداء الإبداعي في المؤسسة الرسمية الفلسطينية.
- انحصار اهتمام الموظفين في موضوع الصراع التنظيمي ، في من يحملون مؤهلات علمية أعلى أو من هم في وظائف إشرافيه عليا من مدير فأعلى، وأن الموظفين ما دون ذلك وهم الغالبية لا يأبهون لذلك إلا بمقدار أساليب علاج الصراع الذي يمارسه المسؤولون.

الدراسة 02:

من إعداد: بغدادي خيرة

عنوانها: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

- انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي: ما تأثير الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة ؟ وتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة ؟
- 2- هل يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل؟
- وافترضوا الفرضية العامة: يؤثر الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة، وتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية:

1- يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة.

2- يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل

واستنتجوا من هذه الدراسة: أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة ولكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35.48%، ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل وهي التي أثارت هذه المشاكل على أداؤها وأصبحت تحد من مبادراتها وطموحاتها في العمل ، وتمثل نسبة هذا الاتجاه 22.58% ، وهي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة ، وما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس وتم رفضها بنسبة 42.30% إضافة إلى ذلك فإن الرئيس لا يعير اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 42.30% وهذا ما يحد من معنوياته ويضعف من أدائه في العمل ، كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 28.12% .

في سياق آخر استنتجت أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة ويظهر ذلك بنسبة 75% ويدل ذلك على إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70%.

كما أن أغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوماً في تغيير المصلحة ولا في تغيير منصبهم، ويتجلى ذلك في موقفهم بنسبة 70% .

كشفت لنا هذا التحليل أن الخلل موجود بين العمال ورئيسهم الذي لا يهتم لآراء العمال ولمجهوداتهم المقدمة لأنه ينفرد برأيه فقط.

الدراسة 03:

من إعداد الطالبة: أسماء قرزير

تحت عنوان: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، جامعة العربي التبسي، تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، ر ت م د إ : 2236 – 2588، العدد 17 جوان 2019 ، ص: 193 – 2016.

انطلقت الدراسة من التساؤل الآتي: كيف يؤثر الصراع التنظيمي لأخصائي المعلومات على أدائه المهني بالمؤسسة الوثائقية ؟

واستنتجوا من هذه الدراسة أن التفاعلات والصراعات بين العاملين بالمؤسسات الوثائقية وكذا ظروف بيئة عملهم أحد أهم العناصر المؤثرة في سلوكهم وأدائهم الوظيفي ، لذلك يجب التحكم في مصادر الصراع التنظيمي داخلها من أجل ضمان بقائها ونموها وتحقيق استقرارها ، وذلك من خلال تبنيها لأساليب إدارة الصراع لتحاشي وتفادي شجارهم وتخفيف المكتبيين وتنمية أنماط القيادة الديمقراطية بها وتحقيق عدالة التعاملات بين المكتبيين بغية تحديد مسار أداء المؤسسات الوثائقية على المدى الطويل ، وكذا زيادة إنتاجية العاملين وتحسين كفاءة أدائهم.

تعقيب عن الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ هذه الدراسات جاءت مشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وعلاقة دراستنا بها . فان موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم ومتجدد فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة نظرا لمدى أهميته . فاستفدنا من هذه الدراسات إثراء الإطار النظري . واختيار أداه الدراسة المناسبة لإجراء الجانب الميدان .

8- المقاربة السييسولوجية:

يمكن تبني نظرية كارل ماركس لأن الصراع حسبه موجود في كل مؤسسة خاصة بين العمال وأرباب العمل وهذا الصراع يؤدي مقابل ذلك إلى تحقيق بعض مطالب العمال ، ولذلك وضعنا نظرية مفادها الصراع التراتبي لأداء العمال و المسؤولين وأثره على الأداء¹.

اعتبرت هذه النظرية أن الصراع الطبقي هو العامل الأساسي للتطور الاجتماعي والمحدد لطبيعة وبناء المجتمع أي أنها تجعل من ظاهرة الصراع محور العلاقات الانسانية وتعتبره الآلية التي تخضع لها كافة الظواهر الاجتماعية لأنها تتحكم في عملية التطور الاجتماعي ، وبذلك وسعت هذه النظرية من مجال الصراع الاجتماعي إلى مجالات متعددة ، فقد يكون الصراع على المستوى الطبقي لصراع الطبقات قائما أساسا على خلفية اقتصادية ، أو قد يكون لخلفيات طائفية أو دينية أو سياسية.

ومن أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الممثلين لهذا الاتجاه ، رالف دارندورف - لويس كوزر وغيرهم ، وتؤكد هذه النظرية على أهمية البنى في المجتمع ، مثلها كمثل النظرية البنائية الوظيفية غير أن روادها يرفضون تأكيد الوظيفيين على الإجماع ، ويبرزون بدلا من ذلك أهمية الصراع و الاختلاف داخل المجتمع ، كالاختلاف في المصالح ، أو السلطة.

ويميل هؤلاء إلى أن المجتمع يتألف من فئات وجماعات متميزة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة، أي أن اختلاف الجماعات يترتب عنه اختلاف وتعارض المصالح و الأهداف مما يترتب عنه احتمال قيام الصراع بين مختلف الفئات في المجتمع.

1 - خالد حامد: مدخل الى علم الاجتماع، دار جسور للنشر وتوزيع، الجزائر، 2018، ط3، ص106، 107، بتصرف.



الفصل الثاني:

الصراع التنظيمي

تمهيد :

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، فالنزاعات بين الأفراد والجماعات في المؤسسات أمر شائع ، تكون بين الأفراد حول تحقيق الأهداف والمسؤوليات وتحديد طبيعة الصراع .

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الصراع التنظيمي ، مراحل وخصائصه وأسبابه ومستوياته ، كما نسلط الضوء على الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع التنظيمي وأثاره و النتائج المترتبة عنه وأهم المداخل النظرية المفسرة له .

1- تعريف الصراع التنظيمي:

هو صراع بين أشخاص أو بين جماعات نتيجة لممارسات استراتيجيات مؤسسية محددة¹.

- عرفه بولدنك: بأنه " الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".

- وعرفه ستونرو فريمان: على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة ، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما"².

ويمكن تعريفه من وجهة النظر الإدارية: بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل³.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي خصائص عدة نذكر منها:

(1) ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف أخرى منافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.

(2) يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار طرف أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

(3) يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

1 - R.N.MISRA : استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن 2011 ، ط 1 ص: 41.

2 - محمد الصربي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي و التحليل على مستوى الجامعات ، المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، جزء 3 ص: 58 - 59.

3 - سامر جلدة : السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان 2008 ، ط 1 ، ص: 161.

4) يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

5) يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر¹.

3- أسباب الصراع التنظيمي:

1-3- **التخصص:** عندما تكون الوظائف عالية التخصص ويصبح العاملون خبراء في أداء المهام قد نجد

أشكالا متعددة من الصراع ، فعلى سبيل المثال : اختلاف بين المسوقين والمهندسين ، نجد المهندسين مختصين فنيا ومسؤولين عن التصميم و الجودة بينما المسوقون خبراء في التسويق و التعامل و التبادل مع العملاء وغالبا ما ينصب اهتمامهم على مواعيد التسليم النهائي مما يحدث الخلاف أو الصراع فإن هذا التخصص قد يؤدي لتولد الصراع بين الأفراد الذي لديهم وعي محدود بالوظائف التي يؤديونها.

2-3- **الاتكالية أو الاعتمادية:** تعني أن الجماعات أو الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض للوصول

للأهداف المرجوة ، وتظهر الصراعات بين الأقسام المعتمدة على بعضها البعض أو بين محطات العمل.

3-3- **الفرق في الأهداف:** تنشأ الفروق في الهدف عندما تكون مجموعات العمل ذات فروق في هذه

الأهداف ، وهذه الأنواع من الصراعات تحدث بسبب أن الأفراد قد لا يكون لديهم معرفة عن الأهداف المحددة بواسطة الآخرين.

4-3- **علاقة السلطة :** إن الطبيعة التقليدية بين الرئيس والعاملين تحمل في طياتها رؤية التدرج الوظيفي حيث

أن الرئيس هو الأعلى مما قد يجعل الكثيرين لا يشعرون بالراحة مما قد يخلق عداء أو صراعا.

1 - زهير بو جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ط 1 ، ص: 94-95.

- 3-5- غموض خطوط المسؤولية : أي عدم وضوح خطوط المسؤولية داخل منظمة ولذا عندما تحدث مشكلة في أي مكان لا يكون هناك تحديد لمصدر المسؤولية ولذا يقوم العاملون بالهروب من المسؤولية أو يتجنبون التعامل مع المشكلة¹.
- 3-6- المهارات و القدرات: إن قوة العمل تتكون من الأفراد الذين يختلفون في مستويات المهارات والقدرات فالاختلاف قد يكون إيجابيا وقد يكون أيضا سلبيا ، يحدث الصراع خاصة حينما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض ، فالعاملون الأكفاء وذوو الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع عمال جدد وغير مدربين وحديثي التخرج.
- 3-7- القيم و الأخلاقيات : إن الفروق في القيم و الأخلاقيات قد يكون مصدر الاتفاق ، فالعاملون القدامى على سبيل المثال لديهم قيمة للولاء للشركة ولا يأخذون إجازة إلا في حالة مرض فعلا، اما العاملون الجدد قد يختلفون في القيم ويحصلون على إجازة مرضية للبعد عن العمل وهذا قد لا يكون حقيقيا لكل العاملين ، ولكن الحقيقة أن اختلاف القيم يؤدي إلى الصراع².
- 3-8- الرضى الوظيفي: إن ظاهرة عدم الرضى الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل ، إذ أن عدم الرضى الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة لعلاقات الأفراد في العمل ما يزيد هو بدوره في ظاهرة الصراع.

1 - نفيسة محمد باشري و آخرون : السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة للنشر ، القاهرة ، 2017 ، د ط ، ص: 194 - 198 بتصرف.

2 - نفيسة محمد باشري و آخرون : مرجع سبق ذكره، ص: 194 - 198 .

3-9- اختلاف الإدراك: وتمثل المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة ونظرا لاختلاف وتباين سبل

الإدراك بين الأفراد بسبب العديد من المتغيرات الدفترية بالقيم و الاتجاهات ... إلخ ، فإن المعاني التي

يعطيها كل منهم تتصف باختلاف وهذا ما يؤدي إلى الصراع"¹.

4- مستويات الصراع التنظيمي:

4-1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو

أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

4-2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل

من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

4-3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي: يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف

في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو

الوحدة الإدارية .

4-4- الصراع بين الجماعات: يكاد هذا النوع كسابقه عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في

الآراء و الأهداف أو في آليات العمل².

4-5- الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة : يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: ويحدث بين العاملين أو الدوائر من مستوى التنظيمي نفسه.

1 - عثمان قدورة : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات (C.G.B) بقسنطينة ،

رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2009 ، ص: 60.

2 - لينا جمال : استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي ، دار النفيس ، عمان ، 2008 ، ط1 ، ص: 145 - 144

- الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف¹.
- الصراع بين الموظفين و الاستشاريين: ويحدث بين الموظفين و الاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .
- صراع الدور : ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله .
- الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق².

5- مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع التنظيمي بمراحل و هي :

- 1-5) - مرحلة المعارضة الكامنة: وهي غير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- 2-5) - مرحلة الإدراك و التشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع و المشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- 3-5) - مرحلة ظهور الصراع: وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلبا أو إيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التعارض أو الإهمال.
- 4-5) - مرحلة التعامل مع الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع و الجهة التي تتعامل معه ، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الانتاجية³.

1- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ط 1 ص: 79.

2 - لينا جمال : مرجع سبق ذكره ، ص: 146.

3 - سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ط 1 ص: 162، بتصرف.

6- الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

6-1- الآثار الإيجابية:

- ✓ إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة نذكر منها:
- ✓ إن الصراع غالبا ما يوفر منفذا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض واختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
- ✓ إن الصراع صيغة للاتصال في التعامل يدمر قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل.
- ✓ إن الصراع يمكن أن يكون ميزة تعليمية وأطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها.
- ✓ إن الصراع يحث الأفراد أو يزودهم بطاقات جديدة تساعدهم على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.
- ✓ يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات صراعات أخرى قد تقع مستقبلا.
- ✓ يساعد الصراع على ظهور المشكلات المكبوتة فيسمح ذلك بالتدخل لعلاجها.
- ✓ يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتنميتها وزيادة التماسك بين أعضائها والتركيز على إنجاز العمل.
- ✓ تحفيز المشاركين في الصراع على فهم بعضهم البعض من خلال محاولة فهم أفكار الطرف الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع وبعد الوصول إلى حل مرض للمشكلة القائمة¹.

1 - بطرس حلاق: السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، 2020 ، د ط ، ص: 102 - 103.

6-2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية نذكر منها:

- 1- تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- 2- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
- 3- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي¹.
- 4- تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
- 5- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.
- 6- انخفاض مستوى الانتاجية².
- 7- تضارب الاهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتعارض وتنافر الجماعات التنظيمية.
- 8- انصراف الإدارة العليا لاهتماماتها الأساسية³.

7- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

7-1- النظرية التقليدية و الصراع: تعد النظرة التقليدية للصراع نظرة سلبية ومن منطلق استراتيجية ربح

خسارة وتتنظر إلى الصراع باعتباره وضعا يجب القضاء عليه وتحده مرادفا للعنف و العدوانية ودليلا على انهيار المنظمات وفشل الإدارة في التخطيط و التنظيم ، أو في ممارسة قدر من الرقابة وبالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة تايلور (Taylor) نجحت في تطوير العمل من خلال مجموعة من الخطوات المعروفة إلا أنها أخفقت في تقديم أي حلول للصراعات بين الإدارة والعمل خاصة فيما يتعلق بالأجور كذلك تعرض تايلور لانتقادات شديدة قبل وفاته.

1 - خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميز ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 ، ط 1 ص: 238.

2 - زهير عبد اللطيف عابد وأحمد عابد أبو سعيد: إدارة العلاقات العامة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2014 ، ط 1 ص: 99.

3 - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية ، دار الكتب المصرية ، مصر 2010 ، د ط ص: 370.

7-2- النظرية السلوكية والصراع التنظيمي : ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أي منظمة ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة .

7-3- النظرية التفاعلية و الصراع التنظيمي: يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وأنها تعد انعكاسا ايجابيا نحو التجديد و الابداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين ، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي و الإثارة ، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام ، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم¹ ، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراع بشكل ايجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير ، وفي المقابل فإن عدم وجوده أو حدوثه بمستوى متدني جدا فإن المنظمة تتصف بالفتور و الجمود وضعف الاستجابة للتغيير و الأفكار الحديثة وينخفض فيها مستوى أداء العاملين وتعكس هذه النظرية أحد أهم صور الاتجاهات الحديثة لإدارة أنماط الصراع التنظيمي².

8- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

8-1- استراتيجية التجنب: يقصد بها عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك لدى الإدارة عند إهمالها أو تجاهلها مواقف معينة في إدارة الصراع، وقد تستخدم الإدارة هذه الاستراتيجيات على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن:

1 - أحمد رشاد رجب محمد: مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المينا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، 2020 ، المجلد الرابع عشر ، الجزء الثاني، ص: 50 - 51.
2 - أحمد رشاد رجب محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

- أو في حالة اعتقاد الإدارة أن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم.

- أو لأن وضوح الصراع يسير بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد .

و الإدارة في استخدامها لهذه الاستراتيجيات تحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب ، وتفضل اللجوء إليه عندما تعتقد أن هناك أطراف أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل منها كأصحاب الرأي السديد مثل: قادة الرأي بالمنظمة¹.

2-8- استراتيجية القوة أو السلطة: تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى ، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

3-8- استراتيجية التلطيف: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام².

4-8- استراتيجية التسوية: تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضا استراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة، ويقصد بها إيجاد حل جزئي يرضي الطرفين ، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن الشيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (كلا الطرفين يربح و يخسر) ، أي كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر³.

1 - بطرس حلاق: السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020 ، د ط ، ص: 107.

2 - مها مراد علي أحمد : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات المجلة العلمية ، كلية التربية 2018 ، عدد 1 ، ج 2 ، ص: 274.

3 - هاني خلف خليل الطراونة : أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمدراء في الوزارات الأردنية، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2016 ، ط 1 ، ص: 90.

خلاصة :

من خلال ما تقدم عرضه نستنتج أن الصراع عملية شائعة داخل أي مؤسسة في أي موقف ، باعتبار أن الأفراد دائما في تغيير مستمر وأي صراع في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل وطبيعة العلاقات الاجتماعية وسرعة الفعل وردة الفعل وهذا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لأفراد التنظيم

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك كان الاهتمام بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد وأدائهم لمختلف الوظائف ، كما تحقق المؤسسة أهدافها من خلاله ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى الاداء الوظيفي للفرد من خلال عناصره ومحدداته كذلك العوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييمه .

1- تعريف الأداء الوظيفي:

"هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة و المهام المختلفة في عمله"¹.

كما يعرف بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة المورد البشري على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة².

والأداء باختصار هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة³.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

1- يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على أدائه عمله في الحاضر ، وكذلك على اداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

2- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3- يرتبط الاداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين

ذوي الاداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم⁴.

1 - إيمان عباس الخفياق: عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال ،دار الإعصار العلمي، عمان ، 2015 ط 1 ، ص: 78.

2 - سراج وهيبية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحة بعين الكبير، (رسالة ماجستير) ، جامعة فرحات عباس، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، سطيف ، 2012 ص: 76.

3 - حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ط 1 ، ص: 360.

4 - فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان 2010 ، ط 1 ص: 45.

3- محددات الاداء الوظيفي:

هناك نوعان من المحددات التي يتأثر بها الاداء الوظيفي محددات داخلية ومحددات خارجية.

3-1- محددات داخلية:

3-1-1- الجهد: هو الجهد المبذول أو الطاقة الجسمية أو العقلية التي يقوم بها الفرد لأداء مهمته .

3-1-2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أولاً ، تتقلب خلال

فترة زمنية قصيرة.

3-1-3- إدراك الدور أو المهمة : " هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل

من خلاله"¹.

3-2- المحددات الخارجية:

3-2-1- متطلبات العمل: تتعلق بكل من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات العامل بالإضافة إلى

الطرق و الأساليب و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

3-2-2- البيئة التنظيمية: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتشمل عادة كلا من مناخ العمل ،

الاشراف ، توفر الموارد لأنظمة الإدارة ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب

القيادة ، الحوافز.

3-2-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية

من طرف مؤسسات أخرى ، كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً في التأثير على الأداء كإخفاض

1 - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة ، بومرداس رسالة ماجستير ، جامعة احمد بوقرة ، تسيير المنظمات ، بومرداس ، 2010 ، ص: 66.

الرواتب و الحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى ، تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة

تدنيها وايجابا في حالة ارتفاعها¹.

4- عناصر أو مكونات الاداء الوظيفي:

4-1- كفاءات الموظف: وهي ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ومؤهلات.

4-2- متطلبات العمل (الوظيفية) : وتشمل المسؤوليات أو الادوار والخبرات التي يتطلبها أي عمل أو

وظيفة من الوظائف.

4-3- بيئة التنظيم: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال ، التنظيم وهيكله وأهدافه والعوامل

الخارجية ، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية و الحضارية والسياسية والقانونية².

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

5-1- عوامل إدارية تنظيمية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والانتاجية في المنظمة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين أنفسهم .
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة ونقص في التدريب والإشراف السيء.

5-2- عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف.
- الاحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

1 - ميسون اسماعيل ومحمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي على العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، (رسالة ماجستير) ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2017 ، ص : 38 - 39 (بتصرف)

2 - مصطفى محمد : الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس ، عمان ، 2018 ، ط 1 ، ص: 80 - 81 (بترف) .

5-3- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل ومشاكل عائلية.

5-4- عوامل داخلية:

- العنصر البشري الذي يشكل أهم مورد في المنظمة.
- الإدارة هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق العمل وهي المسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة الأداء.
- التنظيم يشمل توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفق تخصصات العاملين¹.

6- إدارة الأداء الوظيفي:

- عرف (باكال 25.1999) إدارة الأداء بانها : " بأنها عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف والمشرف المباشر ، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها"¹.
- وإذا ما نفذت إدارة الاداء بشكل جيد ، الفائدة ستعود على المديرين و الموظفين و المؤسسة ، فبالنسبة للمديرين تقلل من حاجتهم للتدخل في كل شيء ، وتوفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرار بأنفسهم ، وبالنسبة للموظفين فهي تساعدهم على فهم ما يجب أن يقوموا به.
- وبمعنى آخر تعطيهم فرصة لاتخاذ القرار بأنفسهم، أما الفائدة التي ستعود على المؤسسة فهي متمثلة بارتفاع الروح المعنوية للعاملين عندما يدركون أن أداءهم يسهم في إنجاز المؤسسة².

1 - أحمد محمد الدمرداش: جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي ، دار الحكمة ، القاهرة ، 2011 ، ط 1 ، ص: 39-40.

2 - فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ، 2010 ، ط 1، ص: 46.

7- كيفية تقييم الاداء الوظيفي:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء نذكر منها:

1-7- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية ، حيث كثيرا ما يقيم

أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر ، يبدي فيه رأيه حول أدائه ، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا ، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة و الضعف فيها والنتائج العامة لعمله¹.

2-7- التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف هنا

وفق معايير محددة مثل نوعية الاداء ، كمية الاداء المعرفة بطبيعة العمل المظهر للتعاون، ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها ، إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم².

3-7- طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو احتمال التقييم على أسس شخصية ويتم

تقييم الاداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم المكلف بالتقييم بتسجيل الوقائع و الاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف ، سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف ، وعند عملية التقييم الدوري يراجع المدير هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف وما يميز هذه الطريقة قلة التحيز الشخصي³.

1 - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، 2011 ، د ط ، ص: 168.

2 - مؤيد سعيد السلام : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ط2 ، ص: 244.

3 - مؤيد سعيد السلام ، مرجع سابق ، ص: 244.

7-4- **طريقة المقارنة:** هي أيضا طريقة معدلة الترتيب البسيط ، وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة ، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات ، فيعطي في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم تنتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا ، وهكذا تنتهي المجموعة ، ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة¹.

7-5- **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها ، مثال على ذلك :

أ- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب- إنه شخص حاطر البديهة

ت- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

ث- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها)

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات ، اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها .

1 - مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطور الاداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 ، ط 1 ص: 155.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة الأقل انطباقاً عليه، وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختلفة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الدقيقة الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة¹.

8- أهداف وفوائد تقييم الاداء الوظيفي:

1-8- الاهداف:

1- إن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية².

2- يؤدي تقييم الاداء إلى تقرير دوري بين مستوى أداء أفراد ونوع سلوكهم، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة³.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.

4- وضع نظام عادل للحوافز والذي من خلاله يمكن تبيان نتائج تقييم مستوى أداء الموظف ومدى قدرته.

5- يعتبر التقييم مساعداً للإدارة في معرفة معوقات العمل، مثل السياسات والتعليمات المطبقة لإنجاز العمل المطلوب⁴.

6- الاستفادة من متابعة تصرفات الموظفين بشكل عام.

7- المساعدة في تحديد سبل أداء الموظفين.

8- تحديد سياسة الأجور و المرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة⁵.

2-8- فوائد الاداء الوظيفي:

- 1 - منير نوري وفريد كوزتل: إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص: 332.
- 2 - أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ط1، ص: 259.
- 3 - طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط العربية ص: 76.
- 4 - موفق عدنان عبد الجبار الحميري و أمين أحمد محبوب الموضي: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ط1، ص: 213.
- 5 - فارق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة الموارد المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ط1 - 2، ص: 268.

- 1- تزويد المدراء ومتخذي القرار لمستوى أداء الموظفين في المنظمة .
- 2- يساعد تقييم الاداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وتقدير جهودهم من قبل الإدارة.
- 4- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط المورد البشري¹.

1 - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، د ط ، ص: 147.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأخرى خاصة بالمؤسسة , مع التطرق إلى عملية تقييم الأداء والتي هي عملية ضرورية لابد منها لقيادة كفاءة أداء الفرد ومدى تأقلمه مع بيئة عمله.

الفصل الرابع:

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد:

تشكل الدراسة الميدانية محطة هامة في أي دراسة بحثية وتأتي تتويجا للبحث النظري ، وفيما يحاول الباحث اختيار فرضيات الدراسة وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

حيث نتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة ، المنهج المعتمد ، أدوات الدراسة ، عرض وتحليل وتفسير النتائج.

1- منهج الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة.

ويقصد بالمنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث¹.

فالمنهج هو الخطة التي يضعها الباحث ويوضح فيها لنفسه ولغيره المراحل التي سيمر بها بحثه ، والمناقشة التي ستضمونها كل مرحلة ، ويتدأ بتحديد الإشكالية واختيار المفاهيم و المصطلحات والتصورات النظرية والفروض و التعريفات الإجرائية ليصل إلى وسائل جمع البيانات وتحليلها وعرضها وتلخيص نتائجها².

وقد اعتمدنا في الدراسة على المنهج الكمي ويمكن تعريفه بأنه ذلك المنهج الذي يستخدم الأرقام كرموز يمكن من خلالها معرفة الظاهرة موضوع البحث³.

وما دفعنا لاختيار هذا المنهج بغية رصد ميكانيزمات وأبعاد ظاهرة الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء للعمال بمؤسسة نפטال ، مقاطعة البترول و الغاز المميع لولاية تيارت ، والتحقق من فرضيات الدراسة ميدانيا.

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني:

يقصد به المجال الجغرافي أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة نפטال مقاطعة بيع الغاز والبترول المميع لولاية تيارت ، وهي شركة وطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ، وهي ذات طابع اقتصادي وتجاري رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 160 مليار دينار جزائري ، تفرعت من ENCC بتاريخ 05-06-1983 . وبدأت أشغالها سنة 1984.

1- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ط 3 ، ص: 176.

2 - جلال غربول الستاد: البحث العلمي وكتابته ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ط 1 ، ص: 145.

3 - محمد إبراهيم عيد: مقدمة في الإرشاد النفسي ، مكتبة الأنجلوا المصرية ، مصر ، 2016 ، د ط ، ص: 220.

تختص في المواد البترولية ، البنزين بأنواعه ، المازوت و الغاز المميع والمواد المطاطية ، غاز البيتان ، البروبان المنزلي والصناعي .

مستوى نشاطها على كامل التراب الوطني.

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر ما يلي:

- ✓ تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية .
- ✓ تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية.
- ✓ السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلي للمواد الطاقوية.
- ✓ ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.

2-2- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي تستغرقه مدة الدراسة ، حيث أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2021 - 2022 من أواخر شهر أفريل وبداية شهر ماي .

ملاحظة: بعد توزيع الاستثمارات والتي تقدر بـ 37 استمارة من مجتمع العينة الكلي 75 . تم استرجاع 33 استمارة فقط ، ولم نسترد منها 4 استثمارات وذلك بسبب ضياعها من قبل المبحوثين وإلغاء 3 استثمارات بسبب تكرار الأجوبة والخروج عن نطاق الاقتراحات المطلوبة.

2-3 المجال البشري:

وهو المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف وسائل جمع البيانات الموضوعية والواقعية ، حيث تضم مؤسسة نفطال لبيع الغاز والبترول المميع لولاية تيارت 360 العدد الإجمالي للعمال ، وتم تطبيق هذه الدراسة على 75 عامل دائمون فيها ، حيث قمنا بأخذ 50% .

$$\begin{array}{r}
 75 \longrightarrow 100\% \\
 X \longrightarrow 50\% \\
 \left. \vphantom{\begin{array}{r} 75 \\ X \end{array}} \right\} \\
 X = \frac{75 \times 50}{100} = 37
 \end{array}$$

3- عينة الدراسة المستخدمة:

تعد العينة جزء من المجتمع ، تتوافر فيه خصائص هذا المجتمع¹، وهي الجزء الذي يتم اختياره من الكل بهدف دراسته أو قياسه²، وهي مجموعة جزئية من مجتمع البحث المتمثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله ، وعمل استدلالات حول معالم المجتمع³.

اعتمدنا على العينة القصدية التي استخدمها الباحث عندما يريد دراسة مجتمع ما ، تم تحديده ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة ، اختيارا حرا يبني على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة ، تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها⁴.

وأسباب اختيارنا لهذه العينة :

- عدم توفر قاعدة السحب.
- عدم تواجد العمال بصفة دائمة بالمؤسسة .
- ضيق الوقت.

4- أدوات وأساليب الدراسة:

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة لابد من اختيار الأساليب والأدوات المناسبة ، وتختلف عملية جمع البيانات باختلاف نوع الأداة المستخدمة.

1- بركات عبد العزيز : مناهج البحث الإعلامي ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011 ، ط 1 ، ص: 125.
 2- محمود حسن إسماعيل : مناهج البحث الإعلامي ، دار الفكر العربية ، القاهرة ، 2011 ، ط 1 ، ص: 139.
 3- محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ط 1 ، ص: 218.
 4- وائل عبد الرحمان التل، محمد عيسى قحل : البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان 2007، د.ط، ص: 44.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على آدتين وهما الملاحظة و الاستمارة.

4-1- الملاحظة: تعتبر الخطوة الأولى في البحث العلمي، وهي من أهم الخطوات في هذا البحث ، وذلك لأنها توصل الباحث إلى الحقائق وتمكنه من صياغة فرضياته ونظرياته¹.

كما تعرف أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها، واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته².

وقد ساعدتنا الملاحظة البسيطة في التعرف على ميدان الدراسة " مؤسسة نفطال مقاطعة البترول و الغاز المميع بتيارت " من خلال التعرف على جميع هياكل ومصالح العمل بالمؤسسة ، وملاحظة تصرف العاملين ومختلف علاقاتهم مع بعضهم البعض.

4-2 - الاستمارة:

هي أشكال أو نماذج تحصل بها على إجابات المبحوث عن الأسئلة ، وهي بذلك نماذج يملئها المجيب بنفسه بدلا من ملاحظة السلوك الشخصي.


كما تعرف بأنها استمارة توزع على المبحوثين بهدف استقصاء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد ، وهي ورقة تصمم الأسئلة فيها حسب نوع البيانات المطلوبة، وتحتوي على مقدمة إضافية تدفع المبحوث عن الإجابة على الأسئلة.

وقد شملت استمارة هذه الدراسة على 31 سؤال موزعة على أربعة محاور كالاتي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الأولية وتحتوي على 5 أسئلة.
- المحور الثاني: بعنوان الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب تراتبيهم ويحتوي على 9 أسئلة .
- المحور الثالث: تحت عنوان الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب وظائفهم ويحتوي على 09 أسئلة.
- المحور الرابع: تحت عنوان الأداء الوظيفي ويحتوي على 09 أسئلة.

1 - سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2010 ، ط 1 ، ص: 275.

2 - عامر مصباح : منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2008، د ط ، ص: 125.



الفصل الخامس

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق الى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية , سوف نحاول في هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها اعتمادا على مختلف الاجابات التي تم الحصول عليها من طرف عمال مؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع - بتيارت -

كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات والتوصيات والتوصل الي نتيجة عامة.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

جدول رقم 01: العلاقة بين تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال والقيام بالوظيفة على أكمل وجه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|-------|----|--|----------------|
| | | | | | | | | تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال | على كمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 11 | - | - | - | - | 100 | 11 | نعم | |
| 100 | 17 | - | - | 35,3 | 6 | 64,70 | 11 | أحيانا | |
| 100 | 2 | - | - | - | - | 100 | 2 | أبدا | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، مقابل 20% منهم صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 100% من الذين أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم من الذين أجابوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم، تليها 64.70% ممن أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول أحيانا من أجل التعاون ، هم الذين صرحوا كذلك أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، مقابل 35.37% منهم أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ممن يتلقون تشجيعا من المسؤول أحيانا على التعاون فيما بينهم.

وكذلك نجد 100% ممن يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أجابوا بأبدا ، أي لا يتلقون تشجيعا من المسؤول على التعاون فيما بينهم.

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام، أما 100% الذين أجابوا بأبدا أي أنهم لا يتلقون تشجيعا من المسؤول ويؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، فعدددهم قليل اثنان فقط ويمكن أن يؤدي وظيفتهما على أكمل وجه بغرض الترقية أو لإراحة الضمير ، إن العامل الذي يتلقى تشجيعا من المسؤول يبذل جهدا أكبر لتأدية وظيفته على أكمل وجه لأنه يحس بالتقييم و الاهتمام من مسؤوله ويتحلى بروح المسؤولية.

جدول رقم 02 : مدى تشجيع المسؤول لرفع الروح المعنوية للعامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية | |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|----------------|------------------------|
| | | | | | | | | تشجيع | للعامل |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | المستول من | أجل التعاون بين العمال |
| 100 | 10 | 20 | 2 | - | - | 80 | 8 | نعم | |
| 100 | 18 | 16.7 | 3 | 50 | 9 | 33.3 | 6 | أحيانا | |
| 100 | 2 | - | - | 50 | 1 | 50 | 1 | أبدا | |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية، مقابل 33.3% منهم صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية أحيانا ، مقابل 16.7% منهم صرحوا بلا ، أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 80% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من طرف المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم، مقابل 20% من الذين أجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية هم الذين صرحوا بأنهم يتلقون تشجيعا من طرف المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم، تليها 50% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذي صرحوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم أبدا ن مقابل 50% منهم أجابوا ب أحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية أحيانا هم الذين صرحوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم أبدا ، تليها 33.3% منهم أجابوا بلا ، أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم تلقوا تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون بينهم أحيانا، مقابل 50% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون بينهم أحيانا، مقابل 16.7% منهم أجابوا بلا ، أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون بينهم أحيانا.

إن معظم الباحثين 80% يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ويتلقون تشجيعا من مسؤولهم للتعاون فيما بينهم ، وصرحوا انه لا يوجد أي نزاعات تعرقلهم عن أداءهم ، لكن رغم هذه النسبة إلا أننا نجد 50% يأتون إلى

العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، وكذلك يتلقون تشجيعا من المسؤول أحيانا مقابل 20% لا يأتون إلى العمل بروح معنوية ، رغم أنهم يتلقون تشجيعا من طرف مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم، وهذا ربما يؤدي إلى ظهور نزاعات إما بين العمال أو بين العامل ومسؤولة نظرا لأنها نسبة قليلة لكنها تعتبر إيجابية بحد ذاتها توحي أن بعض العمال ربما يعانون من مشاكل خارج إطار العمل مثل المشاكل الأسرية أو غيرها .

جدول رقم 03 : مدى تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال وعلاقته بتموحو العامل لتحسين أدائه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | تموحو العامل | |
|---------|----|----|---|--------|---|-------|----|---|-----------------|
| | | | | | | | | تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال | لتحسين أدائه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 11 | - | - | 9.1 | 1 | 90.90 | 10 | | نعم |
| 100 | 17 | - | - | 11.8 | 2 | 88.23 | 15 | | أحيانا |
| 100 | 2 | - | - | - | - | 100 | 2 | | أبدا |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يمتلكون الطموح في العمل لتحسين أدائهم، مقابل 10% منهم صرحوا ب أحيانا أي أنهم يسعون بتموحو لتحسين أدائهم أحيانا، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 100% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم أبدا، تليها 90.90% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يمتلكون الطموح لتحسين أدائهم، هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم، تليها نسبة 88.23% من الذين أجابوا بنعم أي أن لديهم طموح في التعاون فيما بينهم أحيانا، مقابل 11.8% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول أحيانا.

ومنه نستنتج أن 100% من المبحوثين يمتلكون الطموح من أجل تحسين أدائهم صرحوا أنهم لم يتلقوا تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون بين العمال أبدا ولكن عددهم قليل اثنان فقط ، يظهر من خلال هذه النسبة

أنه توجد أسباب صراع غامضة من خلال تداخل طموح العامل وعدم تشجيعه بينه وبين زملائه وهذا ما يخلق ضغوط مهنية مما يؤكد أنه عندما لا يتلقى العامل تشجيعا من طرف مسؤوله من أجل التعاون فيما بينهم يؤدي إلى نشوب صراع .

جدول رقم 04 : تشجيع المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم وعلاقته برضى الإدارة على أداء العامل.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|------|----|---|--|
| | | | | | | | | تشجيع المسؤول من أجل التعاون بين العمال | |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 16 | 6.25 | 1 | 18.75 | 3 | 75 | 12 | نعم | |
| 100 | 12 | - | - | 50 | 6 | 50 | 6 | أحيانا | |
| 100 | 2 | - | - | - | - | 100 | 2 | أبدا | |
| 100 | 30 | 3.3 | 1 | 30 | 9 | 66.7 | 20 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 66.7% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية على أدائهم، مقابل 30% منهم صرحوا بأحيانا ، أي أن الإدارة ترضى على أدائهم أحيانا مقابل 3.3% منهم صرحوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 100% أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن ادائهم ، هم الذين صرحوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم أبدا، تليها 75% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من طرف مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم ، مقابل 18.75% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأنهم يتلقون تشجيعا من مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم مقابل 6.25% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم ، هم الذين صرحوا بأنهم يتلقون تشجيعا من مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم ، تليها 50% من الذين أجابوا بنعم أي ان الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يتلقون تشجيعا من المسؤول من أجل التعاون فيما بينهم أحيانا.

ومنه نستنتج أن 100% من المبحوثين الذين أجابوا أن الإدارة راضية عن أدائهم ، صرحوا أنهم لا يتلقون تشجيعا من مسؤولهم أبدا من أجل التعاون بين العمال، نلاحظ أنه فعلا أن العامل الذي لا يتلقى تشجيعا من قبل مسؤوله لا يؤدي مهامه بشكل جيد وهذا منطقي يجعل العمال يتراجعون عن أدائهم وربما حتى تكون هناك مشاكل وعراقيل تؤدي إلى تراجع أدائهم رغم أننا نجد 75% الإدارة راضية عن أدائهم ويتلقون تشجيعا من طرف مسؤولهم من أجل التعاون فيما بينهم ، إلا أن كل الذين صرحوا بعدم تشجيع مسؤوليهم لهم ، صرحوا أن الإدارة راضية عن أدائهم وهنا تكون مصالح شخصية ، أي أن المسؤول يتحيز إلى بعض العمال عكس العمال الآخرين ، هنا يشعر العامل بعدم وجود عدالة تنظيمية حتما سوف يكون صراع بين العمال.

جدول رقم 05: رضا العمال على إشراف المسؤول وعلاقته بالقيام بالوظيفة على أكمل وجه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|-----------------|-------------|
| | | | | | | | | إشراف | المسئول على |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | وجه | أداء العمال |
| 100 | 22 | - | - | 18.2 | 4 | 81.8 | 18 | | نعم |
| 100 | 8 | - | - | 25 | 2 | 75 | 6 | | لا |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، مقابل 20% منهم صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، بينما لم يجب أي واحد منهم بـ لا.

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد 81.8% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية الإشراف ، مقابل 18.2% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا أحيانا راضون على عملية إشراف المسؤول ، تليها 75% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 25% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول.

ومنه نلاحظ: أن معظم المبحوثين 81.8% يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية الإشراف ، وهي أكبر نسبة مقارنة بالاتجاه المعاكس للذين يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا أنهم غير راضين على عملية إشراف المسؤولين عنهم وإن كانت نسبة قليلة لكنها تبقى موجودة في المؤسسة . وتسبب نزاعات بين المسؤولين و العمال.

جدول رقم 06 : رضا العمال على إشراف المسؤول وعلاقته بالروح المعنوية للعمال.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح | |
|---------|----|------|---|--------|----|-----|----|-------------|----------|
| | | | | | | | | إشراف | المعنوية |
| | | | | | | | | المسؤول على | العمال |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | أداء العمال | |
| 100 | 22 | 18.2 | 4 | 31.8 | 7 | 50 | 11 | نعم | |
| 100 | 8 | 12.5 | 1 | 37.5 | 3 | 50 | 4 | لا | |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، مقابل 33.3% منهم صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، ومقابل 16.7% منهم صرحوا بـ لا أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 50% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 31.8% من الذين أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية إشراف المسؤول، ومقابل 18.2% من الذين أجابوا بـ لا أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، هم الذين صرحوا بأنهم راضون على عملية إشراف المسؤول، وتليها 50% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا بأنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 37.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية أحيانا هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 12.5% من الذين أجابوا بـ لا ، أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول.

ومنه نستنتج أن 50% من المبحوثين صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية وراضون على عملية إشراف مسؤولهم، في حين نجد 37.5% وهي نسبة مقارنة أجابوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، وصرحوا أنهم غير راضين على عملية إشراف المسؤول ، وهذا ما يؤكد أنه لا يوجد تفاهم بين هؤلاء العمال و مسؤولهم، ربما هذا راجع لعدة أسباب ، ضغط المسؤول عليهم ، عدم اعطائهم فرص للراحة ، وهذا ما يجعلهم يتهربون من عملهم ولا يأتون بكل روح معنوية عالية ، في حين نجد 18.2% لا يأتون بروح معنوية عالية وصرحوا أنهم راضون على عملية الإشراف، وربما هذا راجع إلى المصالح الشخصية بينهم.

جدول رقم 07: إشراف المسؤول على أداء العمال وعلاقته بطموح العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | إشراف المسؤول على أداء العمال |
|---------|----|----|---|--------|---|-----|----|-------------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 100 | 23 | - | - | 13 | 3 | 87 | 20 | نعم |
| 100 | 7 | - | - | 14 | 1 | 86 | 6 | لا |
| 100 | 30 | - | - | 13 | 4 | 87 | 26 | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 87% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يمتلكون الطموح لتحسين أدائهم، مقابل 13% منهم أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم أحيانا، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 87% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم لديهم طموح لتحسين ادائهم ، هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية إشراف المسؤول ، وتليها 86% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول، مقابل 14% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول.

ومنه نلاحظ: أن معظم المبحوثين 87% يملكون طموحا في تحسين الأداء هم الذين صرحوا أنهم راضون على عملية إشراف المسؤول ، في حين نجد 14% هم الذين أجابوا بأنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم غير راضين على عملية إشراف المسؤول ، هنا يخلق صراع تراتبي بين المشرف وتابعيه في العمل الذين

يتفوقون على طريقة إشرافه ، ويصبح عائقا يجعلهم لا يطمحون لتحسين أدائهم ويتهربون من مهامهم ويخلقون صراعات فيما بينهم.

جدول رقم 08: إشراف المسؤول على أداء العمال وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|------|----|-------------|-------------|
| | | | | | | | | إشراف | على أداء |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | المسؤول على | أداء العمال |
| 100 | 22 | 9.1 | 2 | 27.3 | 6 | 63.6 | 14 | نعم | |
| 100 | 8 | 12.5 | 1 | 37.5 | 3 | 50 | 4 | لا | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم، مقابل 30% منهم أجابوا بأحيانا ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا ، مقابل 10% من الذين صرحوا بـ لا ، أي أن الإدارة غير راضية عن ادائهم، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 63.6% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم، هم الذين صرحوا بأنهم راضون على إشراف المسؤول ، مقابل 27.3% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأنهم راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 9.1% من الذين أجابوا بـ لا أي الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا بأنهم راضون على عملية إشراف المسؤول ، تليها 50% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا بأنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 37.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول ، مقابل 12.5% من الذين أجابوا بـ لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأنهم غير راضون على عملية إشراف المسؤول.

نلاحظ: أن معظم المبحوثين 63.6% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم، هم الذين صرحوا بأنهم راضون على إشراف مسؤولهم عن أدائهم ، في حين نجد 12.5% من الذين أجابوا أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا بأنهم غير راضين على عملية إشراف المسؤول، وهذا منطقي وواقعي أن يتهاون العامل في

مهامه وهذا عندما يكون العامل غير راض على إشراف المسؤول فيبدأ في خلق مشاكل تعرقل سير العمل ويتهرب عن مهامه وهذا بإمكانه إعطاء فرص لعمال آخرين لفعل نفس التصرف.

جدول رقم 09 : تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بقيام الوظيفة على أكمل وجه.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|--------------------------------------|--------------|
| | | | | | | | | تصرف | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل | |
| 100 | 18 | - | - | 11.1 | 2 | 88.9 | 16 | يتفهم | |
| 100 | 7 | - | - | 28.6 | 2 | 71.4 | 5 | لا يتفهم | |
| 100 | 5 | - | - | 40 | 2 | 60 | 3 | يتخذ إجراءات إدارية صارمة | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، مقابل 20% منهم صرحوا بأنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه بأحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 88.9% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أن المسؤول يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 11.1% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل تليها 71.4% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 28.6% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، تليها 60% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 40% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل.

لقد صرح 88.9% من المبحوثين أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وصرحوا أن مسؤولهم متفهم في حالة غيابهم عن العمل أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه بينما 40% ممن صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم أحيانا على أكمل وجه هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة ، وهذا نتج عنه صراع عمودي بين المسؤول وتابعيه في العمل الذين لا يتفقدون على تصرفاته معهم ، وهذا ناتج كذلك عن صراع الدور أي أن العامل يؤدي دوره في العمل مقابل رجوع المسؤول إلى استراتيجية السلطة والقوة بإصدار أوامره ، وهنا من المنطقي تكون نزاعات بين العمال و المسؤول.

جدول رقم 10: تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بروح المعنوية العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|-------------------------------------|
| | | | | | | | | تصرف |
| | | | | | | | | السؤال في حالة غياب العامل عن العمل |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 100 | 17 | 11.8 | 2 | 29.4 | 5 | 58.8 | 10 | يتفهم |
| 100 | 8 | 25 | 2 | 37.5 | 3 | 37.5 | 3 | لا يتفهم |
| 100 | 5 | 20 | 1 | 40 | 2 | 40 | 2 | يتخذ إجراءات إدارية صارمة |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، مقابل 33.3% منهم صرحوا بأنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، و 16.7% منهم أجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 58.8% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 29.4% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، ومقابل 11.8% منهم أجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، ونجد 40% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة أحيانا في حالة غيابهم عن العمل، مقابل 40% منهم صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل، و مقابل 20% منهم أجابوا ب لا أي أن مسؤولهم لا يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل، تليها

37.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 37% منهم صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل، و مقابل 25% منهم صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل.

نستنتج أن نسبة 58% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل أي انه ثمة تفاهم متبادل بين هؤلاء العمال والمسؤولين ، في حين نجد 40% الذين أجابوا بأنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة ، لذلك تنخفض معنوياتهم أحيانا بسبب تصرف المسؤول عنهم فيتراجع أداؤهم في العمل

جدول رقم 11: تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته بطموح العامل لتحسين أداء

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | تصرف | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|--------------------------------------|---------------------------|
| | | | | | | | | المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل | |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | طموح | تصرف |
| 100 | 17 | - | - | 11.8 | 2 | 88.2 | 15 | | يتفهم |
| 100 | 8 | - | - | 12.5 | 1 | 87.5 | 7 | | لا يتفهم |
| 100 | 5 | - | - | - | - | 100 | 5 | | يتخذ إجراءات إدارية صارمة |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | | المجموع |

من خلال الجدول يشير الاتجاه العام إلى أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يمتلكون الطموح لتحسين أداؤهم ، مقابل 10% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون أحيانا لتحسين أداؤهم ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 100% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أداؤهم هم الذين صرحوا بأن المسؤول عنهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في غيابهم عن العمل، وتليها 88.2% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أداؤهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 11.8% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون أحيانا لتحسين أداؤهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، وتليها 87.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أداؤهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لا

يتفهمه في حالة غيابهم عن العمل مقابل 12.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يسعون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يتفهمه في حالة غيابهم عن العمل .

نستخلص أن 100% ممن أجابوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل هم الذين أجابوا بنعم أي أنهم لديهم طموح لتحسين أدائهم ، ربما لديهم طموح لتقليد مناصب إدارية للانتقام أو التحرر من الرقابة والضغط الإداري.

جدول رقم 12: تصرف المسؤول في حالة غياب العامل عن العمل وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|------|----|---------------------------|----------------------|
| | | | | | | | | تصرف | على أداء |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | المسؤول في حالة | غياب العامل عن العمل |
| 100 | 17 | 5.9 | 1 | 29.4 | 5 | 64.7 | 11 | يتفهم | |
| 100 | 8 | 12.5 | 1 | 50 | 4 | 37.5 | 3 | لا يتفهم | |
| 100 | 5 | 20 | 1 | - | - | 80 | 4 | يتخذ إجراءات إدارية صارمة | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية عن أداء العاملين ، مقابل 30% منهم أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، مقابل 10% منهم أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 80% هم الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 20% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية على أدائهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل ، وتليها 64.7% من الذين أجابوا بنعم أي ان الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 29.4% من الذين أجابوا بأحيانا ، أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 5.9% هم الذين أجابوا ب لا

أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، تليها 50% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل، مقابل 37.5% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل ، مقابل 12.5% من الذين أجابوا بـ لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم ، هم الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل.

نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة في حالة غيابهم عن العمل ، في حين نجد 50% من الذين أجابوا بأنه لا يتفهمهم في حالة غيابهم عن العمل والإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، وهذا منطقي سوف يخلق نزاعات بين العمال ويعرقل عملية سير المؤسسة بسبب عدم العدالة في التعامل مع العاملين في حالة غيابهم عن العمل.

جدول رقم 13: أثر مستوى المسؤول على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|-----|----|-----------------|--------------|
| | | | | | | | | مستوى | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | المسؤول | وجه |
| 100 | 18 | - | - | 28 | 5 | 72 | 13 | نعم | |
| 100 | 12 | - | - | 8 | 1 | 92 | 11 | لا | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، مقابل 20% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 92% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم ليس أعلى منهم ، مقابل 8% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم ، تليها 72% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم ، مقابل 28% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا بأن مستوى مسؤولهم أعلى منهم .

نلاحظ أن معظم المبحوثين 92% أجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم من الذين صرحوا أن مسؤولهم أدنى مستوى منهم ، وهذا منطقي ما يدفع العمال إلى عدم تقبل قرارات المسؤول عنهم، لأنهم يرون أنفسهم أعلى مستوى منهم وهذا ما ينتج عنه صراع في اتخاذ القرارات وعدم التفاهم مع المسؤول.

جدول رقم 14: أثر مستوى المسؤول على قدوم العامل للعمل بروح معنوية عالية.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية | |
|---------|----|----|---|--------|----|-----|----|----------------|--|
| | | | | | | | | للعامل | |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 18 | 11 | 2 | 28 | 5 | 61 | 11 | نعم | |
| 100 | 12 | 25 | 3 | 42 | 5 | 33 | 4 | لا | |
| 100 | 30 | 17 | 5 | 33 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من افراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، مقابل 33% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا وبمقابل 17% منهم فقط أجابوا بـ لا أي أنهم لا يأتون العمل بروح معنوية عالية ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 61% تدعم الاتجاه العام أي أن 61% من العمال الذين صرحوا أن مسؤولهم أعلى منهم مستوى صرحوا بأنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، مقابل 28% منهم يأتون بروح معنوية أحيانا ، وبينما نجد 11% منهم صرحوا أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية بينما لدى العمال الذين صرحوا أن مسؤولهم ليس أعلى بمستوى منهم نجد 48% منهم صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية أحيانا ، مقابل 33% منهم صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية ، بينما نجد 2.5% منهم فقطك صرحوا أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية .

نستخلص أن العامل الذي يجد مسؤوله أعلى مستوى منه لا يتهرب من العمل ، بل ربما يجد نفسه متفهما من مسؤوله وكذلك ربما يساعده في عمله ، لذلك يأتي بروح معنوية عالية أحيانا وربما يكون مرتاحا.

في حين نلاحظ أيضا ان العامل الذي لا يأتي إلى العمل بروح معنوية عالية ومسؤولة أدنى منه يشعر بنقص التفاعل بينه وبين مسؤوله ، ولا يرضى بهذا أي أن العامل يشعر بالإهانة ويطمح إلى القيام بوظيفة تناسب مستواه ، هنا يقع صراع بين رغبات العمال ومستواهم.

جدول رقم 15: أثر مستوى المسؤول على طموح العامل لتحسين أدائه .

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | طموح مستوى العامل المسؤول |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|------------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 100 | 18 | - | - | 5.6 | 1 | 94.4 | 17 | نعم |
| 100 | 12 | - | - | 16.7 | 2 | 83.3 | 10 | لا |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم ، مقابل 10% منهم اجابوا بأحيانا أي أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم أحيانا.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 94.4 من الذين اجابوا بنعم أي أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم ، مقابل 5.6% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم ، وتليها 83.3% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم ، مقابل 16.7% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم.

نستخلص: أن أعلى نسبة 94.4% أجابوا أنهم يمتلكون طموحا لتحسين أدائهم ، وصرحوا أن مسؤولهم أعلى مستوى منهم ، في حين نجد 16.7% أجابوا أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا وأن مسؤولهم أدنى مستوى منهم، وهذا راجع إلى تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العمال، فهناك من يقبل أن يكون مسؤوله أدنى منه ربما خوفا من تصرفه ، فيدفعه إلى القبول والقيام بالوظيفة بدون نقاش، وهذا يطرأ عليه صراع لكنه بطريقة غير مباشرة عكس بعض العمال الذين لا يقبلون هذا أي أنه لا يقبل أن يتحكم فيه مسؤول أدنى منه.

جدول رقم 16 : أثر مستوى المسؤول على رضا الإدارة عن أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|------|----|-------------|---------|
| | | | | | | | | على أداء | مستوي |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العامل | المسؤول |
| 100 | 18 | 5.6 | 1 | 27.8 | 5 | 66.6 | 12 | نعم | |
| 100 | 12 | 16.7 | 2 | 33.3 | 4 | 50 | 6 | لا | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60 % من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم، مقابل 30 % منهم أجابوا بأحيانا ، أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا، مقابل 10% فقط منهم أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 66.6% هم الذين أجابوا بنعم ، أي ان الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم ، مقابل 27.8% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم، مقابل 5.6% من الذين اجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أعلى منهم، وتليها 50% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم لعملمهم والذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم، مقابل 33.3% هم الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم وتليها 16.7% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أن مستوى مسؤولهم أدنى منهم.

نلاحظ: أعلى نسبة 66.6% من المبحوثين أن الإدارة راضية عن أدائهم وأن المسؤول أعلى منهم ، في حين نجد 50% نسبة متقاربة صرحوا بان الإدارة راضية عن أدائهم رغم أن المسؤول عنهم أدنى منهم مستوى ، وهذا يوضح أن أعلى نسبة من العمال الذين أجابوا بنعم ربما عاجزون عن التعبير عن آرائهم ومصالحهم خوفا من ردة فعل مسؤولهم أو خوفا من فصلهم عن مهامهم، أو نقلهم لمكان آخر وهذا ما يطلق عليه صراع المحول أي نقل العامل من مكان إلى مكان آخر، هنا يكون العامل مجبر انه ينفى ردة فعله ، ولكننا إذا تعمقنا كثيرا عن الأحوال أن هؤلاء الأفراد يحاولون عن وعي أو بدون وعي البحث عن مخرج من موقف صراعي متوتر ذو طبيعة عامة تمس العديد من الأفراد.

جدول رقم 17 : أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|-----------------------------|--------------|
| | | | | | | | | امتلاك العامل مهارة الاتقان | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 27 | - | - | 18.5 | 5 | 81.5 | 22 | نعم | |
| 100 | 3 | - | - | 33.3 | 1 | 66.7 | 2 | لا | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه إلى 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، مقابل 20% منهم صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 81.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الاتقان في العمل، مقابل 18.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الاتقان في العمل ، وتليها 66.7% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون مهارة الاتقان في العمل، مقابل 33.3% هم الذين أجابوا بأحيانا وهم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون مهارة الإتقان .

نلاحظ : أن 81.5% من أراد العينة أجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه في حين نجد 33.3 صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا، ولا يمتلكون مهارة الإتقان في العمل ، وهذا منطقي ينتج عنه صراع بين أرباب العمل والعمال ، وهذا يعتبر صراع عمودي أو طبقي و الصراع محور العلاقات الإنسانية حسب لويس كوزر في وصفه لبعض النتائج ، افترض أنه كلما كانت أهداف الأطراف المتنازعة غير محدودة طالت عملية الصراع الاجتماعي.

جدول رقم 18 : أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على قدوم العامل إلى العمل بروح معنوية عالية

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية | |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|----------------|--------------|
| | | | | | | | | امتلاك | العامل مهارة |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | للعامل | الاتقان |
| 100 | 27 | 14.8 | 4 | 29.6 | 8 | 55.6 | 15 | نعم | |
| 100 | 3 | 33.3 | 1 | 66.7 | 2 | 0 | 0 | لا | |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من افراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، مقابل 33.33 % منهم صرحوا بأحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا، مقابل 16.7% منهم صرحوا بـ لا ، أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 66.7% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، هم الذين لم يصرحوا بأنهم يمتلكون مهارة الاتقان في العمل، مقابل 33.33% هم الذين أجابوا بـ لا أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا بأنهم لا يمتلكون مهارة الاتقان في العمل ، تليها 55.6% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا بأنهم يمتلكون مهارة الإتقان في العمل ، مقابل 29.6% من الذين أجابوا بـ أحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الإتقان في العمل، مقابل 14.8% من الذين أجابوا بـ لا أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الإتقان في العمل.

نلاحظ: أن العامل الذي يمتلك مهارة الإتقان في العمل يأتي إلى العمل بروح معنوية عالية عكس العامل الذي يملك مهارة الإتقان ولكنه لا يأتي بروح معنوية للعمل ، وهنا يخلق تباعد مسافات بين أرباب العمل والعمال وانخفاض روح الفريق وتدهور الأداء، وكذلك تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم 19: أثر امتلاك العامل مهارة الاتقان على طموح العامل لتحسين أدائه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | طموح العامل | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|-----------------------------|--------------|
| | | | | | | | | امتلاك العامل مهارة الاتقان | لتحسين أدائه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 27 | - | - | 3.7 | 1 | 96.3 | 26 | نعم | |
| 100 | 3 | - | - | 66.7 | 2 | 33.3 | 1 | لا | |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم ، مقابل 10% منهم صرحوا أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا، وعند الدخول لخانات التقاطع نجد 96.3% من الذين أجابوا بنعم ، أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم ، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الاتقان في العمل، تليها 33.3% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يمتلكون طموحا لتحسين أدائهم ، هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون مهارة الاتقان في العمل، مقابل 66.7% من الذين أجابوا بـ أحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون مهارة الاتقان في العمل.

نلاحظ: أن العامل الذي يملك مهارة الاتقان في العمل حتما يكون لديه طموح لتحسين أدائه، في حين يوجد عكس هذا ، أي هناك عمال لديهم طموح لتحسين أدائهم لكن لا يمتلكون مهارة الاتقان في العمل ، هذا بسبب زيادة روح الشك وعدم الثقة بين العمال، وعدم ارتياح العامل في عمله رغم أنه يمتلك طموحا لتحسين ولكن لا يجسد ذلك على أرض الواقع وهذا يسبب تراجع أدائه.

جدول رقم 20: أثر امتلاك العامل مهارة الإتقان على رضی الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|------|----|--------------|----------------|
| | | | | | | | | امتلاك | على أداء |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العامل مهارة | العامل الإتقان |
| 100 | 27 | 7.4 | 2 | 25.9 | 7 | 66.7 | 18 | نعم | |
| 100 | 3 | 33.3 | 1 | 66.7 | 2 | 0 | 0 | لا | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية على أدائهم، مقابل 30% منهم صرحوا بأحيانا ، أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا، مقابل 10% منهم صرحوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 66.7% من الذين أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الإتقان في العمل، مقابل 25.9% من الذين أجابوا بأحيانا ، أي ان الإدارة ترضى عن أدائهم ، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون مهارة الإتقان في العمل، مقابل 7.4% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، تليها 66.7% كذلك من الذين أجابوا بأحيانا أي ان الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ولم يصرحوا بأنهم يمتلكون أو لا يمتلكون مهارة الإتقان في العمل، مقابل 33.3% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون مهارة الإتقان في العمل .

نلاحظ: أنه كلما كان العامل يمتلك مهارة الإتقان في العمل ، ترضى الإدارة عن ادائه ، وهذا ما صرح به معظم المبحوثين 66.7% في حين نجد 33.3% منهم صرحوا أن الإدارة غير راضية عن أدائهم ولا يمتلكون مهارة الإتقان ، وهنا تظهر علاقات متداخلة بين الأفراد والذين تجمعهم مصالح شخصية وتنظيمية متباينة، بالإضافة إلى الفروقات الفردية بين الأفراد واختلاف الأدوار في المؤسسة ، كل هذه الاختلافات ينشأ عنها صراع نتيجة لتعارض الآراء والأفكار بين العمال، فقد يعاني الفرد من صراع نتيجة لتعارض الآراء و الأفكار بين العمال، فقد يعاني الفرد من صراع بسبب علاقاته مع الإدارة التي يتعامل معها ، فلكل جماعة أهداف وغايات تسعى لبلوغها وتحقيقها.

جدول رقم 21: أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|------------------------------|--------------|
| | | | | | | | | تقسيم العمل على وجه الموظفين | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 10 | - | - | 20 | 2 | 80 | 8 | الرتبة | |
| 100 | 16 | - | - | 12.5 | 2 | 87.5 | 14 | الكفاءة | |
| 100 | 4 | - | - | 50 | 2 | 50 | 2 | المحابة | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، مقابل 20% منهم صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 87.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الكفاءة ، مقابل 12.5% من الذين أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الكفاءة ، وتليها 80% من الذين أجابوا بنعم، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الرتبة، مقابل 20% من الذين أجابوا بأحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل تكون حسب الرتبة، وتليها 50% من الذين أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وهم الذين صرحوا أن عملية تقسيم الوظائف تكون على أساس المحابة، مقابل 50% من الذين أجابوا بأحيانا ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس المحابة.

نلاحظ أن 87.5% من المبحوثين أجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، وان عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الكفاءة، وهذا يبين أن المسؤول عادل في تقسيماته للأدوار و المهام بين العمال، في حين نجد 50% صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا وأن عملية تقسيم العمل تكون على أساس المحابة، ربما يرون المسؤول غير عادل في عملية تقسيم المهام، فهو يميل إلى سياسة التميز التي تخلق حساسية بين

العاملين، لأن احساس العامل بعدم مساواة في العمل تجعله لا يتحمل مسؤولياته اتجاه المهام المطلوبة منه ، ولا يؤديه بكل اتقان وجدية.

جدول رقم 22: أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على قدوم العامل بروح معنوية عالية.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية | |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|----------------|-----------|
| | | | | | | | | تقسيم | العمل على |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | للعامل | الموظفين |
| 100 | 10 | 20 | 2 | 40 | 4 | 40 | 4 | | الرتبة |
| 100 | 16 | 12.5 | 2 | 25 | 4 | 62.5 | 10 | | الكفاءة |
| 100 | 4 | 25 | 1 | 50 | 2 | 25 | 1 | | المحابة |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى ان 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، مقابل 33.3% منهم أجابوا بأنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، مقابل 16.7% منهم صرحوا بأنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 62.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الكفاءة ، مقابل 25% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون أساس الكفاءة، ومقابل 12.5% منهم أجابوا بلا أي أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون أساس الكفاءة، بينما نجد 50% من العمال الذي يرون أن تقسيم المهام يكون على أساس المحابة، صرحوا بأنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا فقط، مقابل 25% منهم ممن صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية، وبنفس النسبة للذين لا يأتون إلى العمل بروح معنوية بينما في فئة العمال الذين صرحوا أن تقسيم المهام يتم على أساس الرتبة نجد 40% منهم يأتون إلى العمل

بروح معنوية عالية، وبنفس النسبة للذين يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، مقابل 20% منهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية.

نلاحظ أن النسبة الكبرى 62.5% تمثل العمال الذين يرون أن تقسيم العمل يتم على أساس الكفاءة يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية وهذا منطقي ، بل يحسون بعدالة توزيع المهام ، في حين نجد 50% صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ممن صرحوا أن توزيع المهام يتم على أساس المحابة ، وهذا ما يفسر عدم مجيئهم إلى العمل بروح معنوية عالية، كما نلاحظ أن النسبة الكبرى ممن لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم فئة العمال الذين صرحوا أن توزيع المهام يتم على أساس المحابة 25% وهذا ما يفسر عدم مجيئهم إلى العمل بروح معنوية عالية والسبب هو اعتقادهم أن توزيع المهام يتم على أساس المحابة.

جدول رقم 23: أثر عملية تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على طموح العامل لتحسين أدائه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | تقسيم العمل على | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|-----------------|----------|
| | | | | | | | | طموح العامل | الموظفين |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 10 | - | - | 10 | 1 | 90 | 9 | | الرتبة |
| 100 | 16 | - | - | 6.3 | 1 | 93.7 | 15 | | الكفاءة |
| 100 | 4 | - | - | 25 | 1 | 75 | 3 | | المحابة |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى ان 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يمتلكون الطموح لتحسين أدائهم ، مقابل 10% منهم صرحوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 93.7% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم الأداء تكون على أساس الكفاءة ، مقابل 6.3% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الكفاءة، وتليها 90% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم هم الذين صرحوا بأن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس

الرتبة ، مقابل 6.7% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يمتلكون الطموح لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الرتبة، تليها 75% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس المحابة، مقابل 25% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس المحابة.

نلاحظ: أن أعلى نسبة 93.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم يمتلكون طموحا لتحسين أدائهم وأن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الكفاءة، وهذه النسبة تؤكد أن هناك مساواة في عملية تقسيم العمل على الموظفين ، في حين نجد 75% وهي نسبة مقارنة صرحوا أنهم يمتلكون الطموح وأن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس المحابة ، وهذا يجعل العامل يحس بعدم المساواة في عملية تقسيم ويشكك في نظام المؤسسة، وعليه يرى العامل أن المسؤول يتحيز لبعض العمال ما يجعل العمال يتهاونون في أدائهم وعدم التنافس في العمل مما لا يخلق فرص للحصول على الترقية وبلوغ مناصب عليا في المؤسسة.

جدول رقم 24: أثر تقسيم العمل على الموظفين من طرف المسؤول على رضى الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|-------|----|-----------------|--------------------------|
| | | | | | | | | على أداء العامل | تقسيم العمل على الموظفين |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 100 | 10 | 20 | 2 | 20 | 2 | 60 | 6 | | الرتبة |
| 100 | 16 | 6.25 | 1 | 37.5 | 6 | 56.25 | 9 | | الكفاءة |
| 100 | 4 | - | - | 25 | 1 | 75 | 3 | | المحابة |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي ان الإدارة راضية عن أدائهم، مقابل 30% منهم صرحوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا، مقابل 10% منهم صرحوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 75% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة

راضية عن أدائهم ، هم الذي صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس المحاباة، مقابل 25% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس المحاباة، تليها 60% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم ، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس الرتبة، مقابل 20% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الرتبة، مقابل 20% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس الرتبة، تليها 56.25% من الذين أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم، هم الذين صرحوا عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الكفاءة، مقابل 37.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين تكون على أساس الكفاءة، مقابل 6.25% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم، هم الذين صرحوا أن عملية تقسيم العمل على الموظفين يكون على أساس الكفاءة.

نلاحظ : أن النسبة الكبرى 75% تمثل العمال الذين صرحوا أن الإدارة راضية عن أدائهم وعملية تقسيم العمل تتم على أساس المحاباة، في حين نجد 37.5% يرون أن تقسيم العمل يتم على أساس الكفاءة وهذا غير منطقي، لأن أكبر نسبة صرحوا بأن عملية التقسيم تكون على أساس المحاباة، هنا يشعر العامل بعدم وجود عدالة توزيع المهام وهذا ما يفسر عدم قيام العامل بالمهام المطلوبة منه والهروب من مسؤولياته واطهار بعض السلوكات غير مناسبة لبيئة العمل، وهذا ما يشكل نزاعات بين العمال.

جدول رقم 25: أثر وجود نفس الشهادة للعامل على القيام بالوظيفة على أكمل وجه.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|--------------------|--------------|
| | | | | | | | | وجود | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | نفس الشهادة للعامل | |
| 100 | 22 | 0 | 0 | 13.6 | 3 | 86.4 | 19 | نعم | |
| 100 | 8 | 0 | 0 | 37.5 | 3 | 62.5 | 5 | لا | |
| 100 | 30 | 0 | 0 | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه، مقابل 20% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا، وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد 86.4% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجههم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادات ، مقابل 13.6% منهم أجابوا بـ أحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادات ، وتليها 62.5% منهم أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون نفس الشهادة مقابل 37.5% منهم أجابوا بـ أحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون نفس الشهادة.

نستنتج : أن 86.4% من المبحوثين أجابوا أنهم يأدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أن لديهم نفس الشهادة ، في حين نجد 37.5% صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا وليس لديهم نفس الشهادة ، هنا نجد تناقض بين القيام بالوظيفة وشهادة العامل ، ربما ليس لديه الكفاءة لكنه بفضل معارفه تحصل عنها، وهذا المنطق سوف يخلق نزاعات بين العمال.

جدول رقم 26 : وجود نفس شهادة للعامل وعلاقته بالروح المعنوية للعامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | الروح المعنوية | |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|----------------|-------------|
| | | | | | | | | وجود | نفس الشهادة |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | للعامل | للعامل |
| 100 | 22 | 22.7 | 5 | 22.7 | 5 | 54.5 | 12 | نعم | |
| 100 | 8 | - | - | 62.5 | 5 | 37.5 | 3 | لا | |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية مقابل 33.3% منهم أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية أحيانا مقابل 16.7% منه اجابوا ب لا اي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 54.6% من الذين أجابوا ب نعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة، مقابل 22.7% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا، هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة، مقابل 22.7% من الذين أجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة، وتليها 37.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون نفس الشهادة، مقال 62.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا هم الذين صرحوا بانهم لا يمتلكون نفس الشهادة.

نستنتج: أن معظم الباحثين 62.5% صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بوح معنوية عالية ولا يمتلكون نفس الشهادات ، في حين نجد 22.7% صرحوا أنهم لا يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية ولكنهم يمتلكون نفس الشهادة ، وهذا راجع إلى التخصص ، أي ان العمال يختلفون في الأهداف وتنشأ بينهم فروق في تحقيق هذه الأهداف ويؤثر على روح معنوياتهم نحو عملهم، ربما يجعل العمال الذين لا يمتلكون شهادات يعتمدون على الذين يمتلكون شهادة للوصول إلى أهدافهم ، وهنا تظهر صراعات بين الأقسام المعتمدة على بعضها البعض.

جدول رقم 27 : علاقة وجود نفس الشهادة للعامل بتموحي لتحسين أدائه

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | طموح العامل | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|-------------|--------------------|
| | | | | | | | | وجود | لتحسين |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | أدائه | نفس الشهادة للعامل |
| 100 | 22 | - | - | 4.5 | 1 | 95.5 | 21 | | نعم |
| 100 | 8 | - | - | 25 | 2 | 75 | 6 | | لا |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | | المجموع |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم، مقابل 10% أجابوا بأحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 95.5% من الذي أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يملكون نفس الشهادة ، مقابل 4.5% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم يملكون نفس الشهادة، تليها 75% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنهم لا يملكون نفس الشهادة، مقابل 25% من الذين اجابوا ب أحيانا أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم لا يملكون نفس الشهادة.

نلاحظ: أن معظم المبحوثين 95.5% صرحوا أن لديهم طموح لتحسين أدائهم وانهم يملكون نفس الشهادة ، في حين نجد 25% منهم صرحوا انهم يملكون طموح لتحسين أدائهم أحيانا وأنهم لا يملكون نفس الشهادة، مما يؤدي هذا الاختلاف في المهارات و القدرات التي يمتلكها العامل لتحسين أدائه ، فإن قوة العمل تتكون من الأفراد الذين يختلفون في مستويات المهارات و القدرات ، فالاختلاف قد ي كون إيجابي وقد يكون سلبي ، يحصل الصراع وخاصة عندما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض ، فالعاملين الكفاء وذوي الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل ، مع عمالة جديدة وغير مدربة وحديثة التخرج وليس لديها شهادة.

جدول رقم 28: وجود نفس الشهادة للعامل وعلاقته برضا الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|------|---|--------|---|-------|----|--------------------|-----------------|
| | | | | | | | | وجود | على أداء العامل |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | نفس الشهادة للعامل | نعم |
| 100 | 22 | 13.6 | 3 | 27.3 | 6 | 59.09 | 13 | نعم | |
| 100 | 8 | - | - | 37.5 | 3 | 62.5 | 5 | لا | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي ان الإدارة راضية عن أدائهم ، مقابل 30% منهم صرحوا بأحيانا أي ان الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا ، مقابل 10% من الذين أجابوا ب لا أي ان الإدارة غير راضية عن أدائهم ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 62.5% من الذين أجابوا بنعم أي ان الإدارة راضية عن أدائهم والذين صرحوا أنهم لا يمتلكون نفس الشهادة ، مقابل 37.5% من الذين أجابوا بأحيانا أي ان الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم لا يمتلكون نفس الشهادة ، تليها 59.09% من الذين أجابوا بنعم أي ان الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة، مقابل 27.3% من الذين أجابوا بأحيانا أي أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة، مقابل 13.6% من الذين أجابوا ب لا أي ان الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنهم يمتلكون نفس الشهادة.

نلاحظ: أن أغلب المبحوثين 62.3% صرحوا أن الإدارة راضية عن أدائهم وانهم لا يحملون نفس الشهادة ، في حين نجد 37.5% صرحوا أن الإدارة ترضى عن أدائهم أحيانا ، وكذلك لا يحملون نفس الشهادة، وهذا ما يخلق خلل في طبيعة العمل بالمؤسسة ، لان المؤسسة تحتاج لكفاءات لتحقيق أهدافها وخططها ، وتعتمد على التعليم و التجربة المهنية لاعتبارها شروط ضرورية لرفع مستوى الاداء الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فعاليتها، وبهذا الاختلاف بين العمال في شهاداتهم سوف يسبب عراقيل تعيق سيرها وتراجع الأداء وعدم تحقيق مردودية المؤسسة.

جدول رقم 29: أثر عملية تنافس العمال على وظيفة واحدة بدل الوظائف الأخرى على قيام العامل بوظيفته على أكمل وجه.

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|--------------------|--------------|
| | | | | | | | | تنافس | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العمال على الوظيفة | |
| 100 | 8 | - | - | 12.5 | 1 | 87.5 | 7 | نعم | |
| 100 | 10 | - | - | 30 | 3 | 70 | 7 | أحيانا | |
| 100 | 12 | - | - | 16.7 | 2 | 83.3 | 10 | لا | |
| 100 | 30 | - | - | 20 | 6 | 80 | 24 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ، مقابل 20% منهم صرحوا بأحيانا ، أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 87.5% من الذي ين اجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أن العمال يتنافسون على وظيفة واحدة، مقابل 12.5% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أن العمال يتنافسون على وظيفة واحدة، تليها 83.3% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 16.7% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، تليها 70% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 30% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة أحيانا.

نلاحظ: أن معظم موظفي المؤسسة 87.5% يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ويتنافسون على وظيفة واحدة، وذلك يوضح أن موظفي المؤسسة يتفادون تبادل المعلومات و الافكار المتعلقة بالعمل، أي أن كل موظف يسعى لأخذ الوظيفة التي يرغب بها، ذلك يمكن رده إلى طموحات الموظفين من أجل تحقيق ما يريد ، وهذا يؤثر بدوره على الأداء، بشكل عام نعتبر أن ممارسة موظفي المؤسسة لاستراتيجية التنافس – متوسطة

جدول رقم 30: أثر عملية تنافس العمال على وظيفة واحدة بدل الوظائف الاخرى على قدوم العامل إلى العمل بروح معنوية عالية

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | القيام بالوظيفة | |
|---------|----|------|---|--------|----|------|----|--------------------|--------------|
| | | | | | | | | تنافس | على أكمل وجه |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العمال على الوظيفة | |
| 100 | 8 | 37.5 | 3 | 25 | 2 | 37.5 | 3 | نعم | |
| 100 | 10 | 20 | 2 | 50 | 5 | 30 | 3 | أحيانا | |
| 100 | 12 | - | - | 25 | 3 | 75 | 9 | لا | |
| 100 | 30 | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50 | 15 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، مقابل 33.3% منهم صرحوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ، مقابل 16.7% من الذين أجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية ، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 75% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا انه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 25% من الذين أجابوا بأحيانا أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا هم الذين صرحوا انه لا يتنافس العمال فيما بينهم على وظيفة واحدة، وتليها 37.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا انه لا يوجد تنافس بين العم ال على وظيفة واحدة، مقابل 25% أجابوا بأحيانا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة ، مقابل 37.5% من الذين اجابوا ب لا أي أنهم لا يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة.

نلاحظ : أن معظم المبحثين 75% صرحوا انهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية وأنه لا يوجد تنافس بينهم على وظيفة واحدة ، في حين نجد 50% منهم صرحوا أنهم يؤتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا ويتنافسون على وظيفة واحدة أحيانا، هذا ما يخلق صراع بين العمال من أجل الوظيفة الواحدة، كما أن عدم حصول

الموظفين لما يرغبون به وعدم التوفير لهم جو مناسب لبيئة العمل ، وعدم توزيع المزايا وتحفيزات للرفع من معنوياتهم دليل على عدم وجود عدالة تنظيمية وهذا يجعل العامل يتهرب من مسؤولياته اتجاه عمله.

جدول رقم 31: أثر تنافس العمال على الوظيفة في ظل طموح العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | طموح | |
|---------|----|----|---|--------|---|------|----|---------|------------|
| | | | | | | | | تنافس | العمال على |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العامل | الوظيفة |
| 100 | 8 | - | - | 12.5 | 1 | 87.5 | 7 | نعم | |
| 100 | 10 | - | - | 10 | 1 | 90 | 9 | أحيانا | |
| 100 | 12 | - | - | 8.3 | 1 | 91.7 | 11 | لا | |
| 100 | 30 | - | - | 10 | 3 | 90 | 27 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 90% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم ، مقابل 10% منهم صرحوا بأحيانا ، أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم أحيانا.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 97% من الذين أجابوا بنعم ، أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنهم لا يتنافسون على وظيفة واحدة، مقابل 8.3% من الذين أجابوا ب أحيانا ، أي أنهم يطمحون لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، وتليها نسبة 90% أجابوا بنعم أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 10% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا انه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، تليها 87.5% من الذين أجابوا بنعم أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 12.5% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أنهم يملكون طموح لتحسين أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا بأنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة.

نلاحظ: أن معظم المبحثن 90% صرحوا أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم ولا يتنافسون على وظيفة واحدة، في حين نجد 12.5% صرحوا أنهم يطمحون إلى تحسين أدائهم أحيانا ويتنافسون على وظيفة واحدة، هنا ينتج صراع تنظيمي على المستوى الفردي ، أي أن هذه الصراعات تكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما يحدث مواجهة العامل لاختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته وطموحه على تحقيقها.

جدول رقم 32: أثر تنافس العمال على الوظيفة في ظل رضا الإدارة على أداء العامل

| المجموع | | لا | | أحيانا | | نعم | | رضا الإدارة | |
|---------|----|----|---|--------|---|-----|----|-------------|----------|
| | | | | | | | | تنافس | على أداء |
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | العامل | العمال |
| 100 | 8 | 25 | 2 | 25 | 2 | 50 | 4 | نعم | |
| 100 | 10 | 10 | 1 | 40 | 4 | 50 | 5 | أحيانا | |
| 100 | 12 | - | - | 25 | 3 | 75 | 9 | لا | |
| 100 | 30 | 10 | 3 | 30 | 9 | 60 | 18 | المجموع | |

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم مقابل 30% منهم صرحوا بأحيانا ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا، مقابل 10% منهم أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 75% من الذين أجابوا بنعم ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 25% من الذين أجابوا ب أحيانا ، أي أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، وتليها نسبة 50% أجابوا بنعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 40% من الذين أجابوا ب أحيانا أي أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا انه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 10% من الذين أجابوا ب لا أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم

الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، تليها 50% من الذين أجابوا ب نعم أي أن الإدارة راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا بأنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة، مقابل 25% منهم أجابوا ب أحيانا أي أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة ، مقابل 25% منهم أجابوا ب لا أي أن الإدارة غير راضية عن أدائهم هم الذين صرحوا أنه يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة..

نلاحظ: أن 75% أجابوا أن الإدارة راضية عن أدائهم ولا يتنافسون على وظيفة واحدة، في حين نجد 40% صرحوا أن الإدارة راضية عن أدائهم أحيانا ويتنافسون على وظيفة واحدة أحيانا ، ربما هذا راجع إلى السلطة بين الرئيس و العمال التي تحمل في طياتها التدرج الوظيفي ، حيث أن الرئيس أعلى مستوى منهم قد يجعل الكثير من العمال لا يشعرون بالراحة مما يخلق عداوة أو صراع ، إذ أن عدم الرضا الوظيفي للعامل عن وظيفته تجعله يخلق مشاكل ويتهرب من عمله ويجعل الإدارة غير راضية عن أدائه.

2- عرض نتائج الفرضيات:

1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى :

1- من خلال نتائج الجدول رقم 5: نجد أن 81,8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه هم ممن صرحوا أنهم راضون على عملية إشراف المسؤول مقارنة بالإتجاه المعاكس للذين يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا وأنهم غير راضين على عملية إشراف المسؤول عنهم وإن كانت نسبتهم قليلة لكنها تبقى موجودة في المؤسسة وتسبب نزاعات بين المسؤول والعمال

2- من خلال نتائج الجدول رقم 6: نجد أن 50% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية وراضون على عملية إشراف مسؤولهم في حين نجد 37,5% صرحوا أنهم يأتون إلى العمل بروح معنوية عالية أحيانا وأنهم غير راضون على عملية إشراف مسؤولهم وهذا ما يؤكد أنه لا يوجد تفاهم هؤلاء العمال ومسؤولهم ربما هذا راجع لعدة أسباب , ضغط المسؤول عليهم وعدم إعطاءهم فرص الراحة وهذا ما يجعلهم يتهربون من عملهم ولا يأتون بروح معنوية عالية.

3- من خلال نتائج الجدول رقم 7: نجد أن 87% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يملكون طموح في تحسين الأداء وأنهم راضون على عملية إشراف مسؤولهم في حين نجد 14% اجابوا بانهم يطمحون لتحسين أداءهم أحيانا وأنهم غير راضون على عملية إشراف مسؤولهم عنهم مما يترتب عنه صراع تراتبي بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على طريقة إشرافه ويصبح هذا عائق وسبب لأنهم لا يطمحون لتحسين أدائهم ويتهربون من مهمتهم ويخلقون صراعات فيما بينهم.

4- من خلال نتائج الجدول رقم 9: نجد أن 88,9% من المبحوثين اللذين اجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وأن مسؤولهم يتفهم في حالة غيابهم عن العمل في حين نجد 40% صرحوا أنهم "يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا وأن المسؤول عنهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة وهذا ناتج عنه صراع عمودي بين المسؤول وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على تصرفاته معهم وكذلك ناتج عن صراع الدور أي أن العامل يؤدي دوره في العمل مقابل رجوع المسؤول الى إستراتيجية السلطة والقوة بإصدار أوامره وهنا من المنطقي تكون نزاعات بين العمال والمسؤول

5- من خلال نتائج الجدول رقم 10: نجد أن 58% من المبحوثين الذين يأتون إلي العمل بروح معنوية عالية وأن مسؤولهم متفهم في حالة غيابهم عن العمل في حين نجد 40% منهم صرحوا أنهم يأتون إلي العمل بروح معنوية عالية أحيانا وأن مسؤولهم يتخذ إجراءات إدارية صارمة ، وهذا ما يدفع المسؤول إلي إتباع أسلوب التجنب في إدارة الصراع مما يؤكد أن أسلوب القيادة له دور في خلق الصراع

6- من خلال نتائج الجدول رقم 13: نجد أن 92% من المبحوثين الذين اجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وأن مسؤولهم أدنى مستوى منهم وهذا منطقيا ما يدفع العمال إلي عدم تقبل قرارات المسؤول عنهم لأنهم يرون أنفسهم أنهم أعلى مستوى منه وهذا ما ينتج عنه صراع في اتخاذ القرارات وعدم التفاهم مع المسؤول.

7- من خلال نتائج رقم 14: نستنتج أن العامل الذي لا يأتي إلى العمل بروح معنوية عالية ومسؤوله أدنى مستوى منه يشعر بنقص التفاعل بينه وبين مسؤوله ، ولا يرضى بهذا أي أن العامل يشعر بالإهانة ويطمح إلى قيام بوظيفة تناسب مستواه هنا يقع صراع بين رغبات العمال ومستواهم

8- من خلال نتائج الجدول رقم 15: نستنتج ان 94.4% من المبحوثين الذين اجابوا أنهم يمتلكون طموح لتحسين أدائهم وأن مسؤولهم أعلى مستوى منهم في حين نجد 16.7% منهم صرحوا انهم لديهم طموح لتحسين أدائهم أحيانا وأن مسؤولهم أدنى مستوى منهم، وهذا راجع إلى تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية والتعليمية بين العمال

2-2 نتائج الفرضية الثانية :

1- من خلال نتائج الجدول رقم 17: نستنتج ان 81.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه ويمتلكون مهارة الإتقان في العمل ، في حين نجد 33.3% صرحوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا ولا يمتلكون مهارة الإتقان في العمل وهذا منطقيا ينتج عنه صراع بين أرباب العمل والعمال الذين يمتلكون مهارة الإتقان والذين لا يمتلكونها في العمل وهذا يعتبر صراع طبقي أي أن الصراع محور العلاقات الإنسانية

2- من خلال نتائج الجدول رقم 19 : نستنتج ان العامل الذي يمتلك مهارة الإتقان في العمل يكون لديه طموح لتحسين أدائه ، في حين يوجد عكس هذا أي هناك عمال لديهم طموح لتحسين أدائهم لكن لا يملكون مهارة الإتقان في العمل هذا سبب سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العمال وعدم ارتياح العامل في عمله رغم أنه يمتلك طموحا لتحسين أدائه منطقيا يتسبب في تراجع أدائه

3- من خلال نتائج الجدول رقم 21: نستنتج ان 87.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وأن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الكفاءة في حين نجد 50% صرحوا أنهم

- يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه أحيانا وأن عملية تقسيم العمل تكون على أساس المحابة ربما يرونا أن المسؤول غير عادل في عملية تقسيم المهام فهو يميل الي سياسة التمييز التي تخلق حساسية بين العمال لأن احساس العامل بعدم المساواة في العمل تجعله لا يتحمل مسؤوليته اتجاه المهام المطلوبة منه
- 4- من خلال نتائج الجدول رقم 23: نستنتج ان 93.7% من المبحوثين الذين اجابوا انهم يمتلكون طموحا لتحسين أدائهم وأن عملية تقسيم العمل تكون على أساس الكفاء في حين نجد 75% أنهم يمتلكون طموحا وأن عملية تقسيم العمل على الموظفين على أساس المحابة وهذا يجعل العامل يشعر بعدم المساواة في عملية تقسيم العمل على الموظفين ويشكك في نظام المؤسسة فعليه يرى العامل أن المسؤول يتحيز لبعض العمال مما يجعل العامل يتهاون في أدائه وعدم تنافس العمال مع بعضهم البعض مما لا يخلق فرص للحصول على الترقية وبلوغ مناصب عليا في المؤسسة
- 5- من خلال نتائج الجدول رقم 28 : نستنتج ان 62,3% من المبحوثين اللذين صرحوا أن الادارة راضية عن أدائهم وأنهم لا يحملون نفس الشهادة مقابل 37,5% أجابوا أن الادارة ترضى أن أدائهم أحيانا ولا يحملون نفس الشهادة وهذا ما يجعل خلل في طبيعة العمل المؤسسة لأن المؤسسة تحتاج لكفاءات لتحقيق أهدافها وخططها وأن الاختلاف بين العمال في شهادتهم يسبب عراقيل تعيق سيرها وتراجع أدائهم
- 6- من خلال نتائج الجدول رقم 30 : نستنتج ان 75% من المبحوثين الذين أجابوا انهم يأتون الي العمل بروح معنوية عالية وأنه لا يوجد تنافس بين العمال على وظيفة واحدة في حين نجد 37,5% لا يأتون بروح معنوية عالية ويتنافسون على وظيفة واحدة وهذا ما يخلق صراع بين العمال من أجل وظيفة واحدة
- 7- من خلال نتائج الجدول رقم 18 : نستخلص أن العامل الذي يمتلك مهارة الاتقان في العمل يأتي الي العمل بروح معنوية عالية عكس العامل الذي يمتلك مهارة الإتقان في العمل ولكنه لا يأتي بروح معنوية عالية الي العمل وهنا يخلق تباعد المسافات بين أرباب العمل والعمال وانخفاض روح الفريق وتدهور أدائهم

8- من خلال نتائج الجدول رقم 27 : نستنتج أن قوة العمل تتكون من الأفراد الذين يختلفون في مستويات المهارات والقدرات فالاختلاف قد يكون ايجابي وقد يكون سلبي ينتج صراع وخاصة حينما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض فالعاملين الكفاء وذوي الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع عمالة الجديدة والغير مدربة وحديثة التخرج وليس لديه شهادة.

2- النتائج العامة للدراسة :

من خلال عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها والتي كانت حول موضوع الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء لعمال مؤسسة نפטال مقاطعة الغاز و البترول المميع لولاية . تيارت . والتي استهدفت . من خلالها عينة من العاملين في هذه المؤسسة استنتجنا ما يلي :

- أن أهم العوامل التي تساهم في تراجع أداء العامل هو عدم رضا العامل على إشراف مسؤوله .
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- كما أن غياب العدالة التنظيمية في عملية تقسيم العمل على الموظفين تدفع العامل إلى إظهار بعض السلوكات الغير اللائقة في أداء الآخرين مما يؤدي بصفة عامة إلى نقص في عملية الأداء .
- التمييز بين الموظفين في الوظيفة الواحدة يدفعهم إلى الاختلاف والتنافر مما ينتج خلافات ناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل.
- عدم تشجيع المسؤول للعمال يفقد العامل ثقته وتقليل حوافز في مكان العمل ويخلق لديهم شعور عدم الاهتمام و الانتماء إلى المؤسسة .
- أسلوب اتخاذ القرار الذي يطبقه المسؤول على العامل يؤدي إلى نشوب اختلافات بينهم .
- الرئيس الذي لا يهتم لآراء العمال يسبب خلل في عملية الأداء .

- أسلوب التنافس العمال على الوظيفة الواحدة يؤدي إلى التعارض والتغيير في الأدوار وهذا يسبب ضغوطات يواجهها العامل في العمل.

3. التوصيات والاقتراحات:

- ✓ وضع برنامج توعوي داخل مؤسسة العمل .
- ✓ القيام بالبحث حول علاقة أساليب ادارة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.
- ✓ أن لا يكون هناك مجالا لتداخل موظف في مهام موظف آخر وهذا ما يقلل من بروز ظاهرة النزاع بين كل طرف .
- ✓ ضرورة عمل مؤشرات قياس الأداء واضحة ومحددة سواء على مستوى المؤسسة أو الادارات التابعة لها.
- ✓ العدالة والمساواة في توزيع المزايا المادية والمعنوية بين الموظفين .
- ✓ التأكيد على استخدام الأساليب التي تعتمد على زرع روح التعاون في حل الخلافات و الابتعاد عن الأساليب التي تعتمد على القوة .
- ✓ على الادارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال والاهتمام أكثر بالجانب الانساني في التعاون مع الصراع التنظيمي

خاتمة

خاتمة :

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن موضوع الصراع التنظيمي من أهم القضايا التي أثارت حولها نقاشات عديدة نتيجة لكثرة الأسباب التي تؤدي إلى حدوثه، لقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز تأثير الصراع التنظيمي بتراجع أداء العمال في المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها .

كشفت لنا هذه الدراسة وفي حدود العينة المدروسة أن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال فقد تبين في التحليل أن هناك فئتين داخل المؤسسة الفئة الأولى راضية عن إشراف مسؤولها و لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة .

أما الفئة الثانية من العمال فهي الفئة التي تعاني من مشاكل وضغوط في المؤسسة من خلال تصرف المسؤول معهم وعدم تشجيع المسؤول التعاون فيما بينهم وكذلك عملية تقسيم المهام وعدم الاهتمام بمجهوداتها التي تهدف إلى تحسين مردودية المؤسسة ، وهذا ما جعلها غير راضية عن عملها.

ويهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإنجابية التي تدعم صدق هذه الفرضية. مما يدل بالفعل على علاقة الصراع التنظيمي بتراجع أداء العمال في مؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع . تيارت . حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت صراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء .



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:


أ- المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد محمد الدمرداش : جودة الحياة الوظيفية و الاداء الوظيفي، دار الحكمة ، القاهرة، 2011 ط1.
- 2- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ط1.
- 3- إيمان عباس الخفاف: عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال ، دار الإحصار العلمي، عمان، 2015، ط1.
- 4- بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الحيث، القاهرة، 2011، ط1.
- 5- بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي STRATEGIC PLANNING ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2010 ، ط1.
- 6- بطرش خلاق : السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، د ط.
- 7- جلال غربول السناد البحث العلمي، دار الإحصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان ، 2015، ط1.
- 8- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان 2002 ، ط1.
- 9- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، التربية و المجتمع ، دراسة في علم اجتماع التربية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ، الاسكندرية، 2010 ، د ط.
- 10- خيضر كاضم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ط1.
- 11- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ط3.
- 12- زهير بوجمة شلابي: الصراع التنظيمي و الإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2011، ط1.
- 13- زهير عبد اللطيف عابد وأحمد أبو سعيد: إدارة العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2014 ، ط1.
- 14- لينا جمال : استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار النفيس ، عمان، 2008 ، ط1.
- 15- محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان ، 2015 ط1.

- 16- محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1.
- 17- محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان ، 2008، ط1 ، ط2 ، ط3.
- 18- محمد الصرفي الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي و التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، جزء 3.
- 19- محمود حسن اسماعيل: مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربية، القاهرة، 2011، ط1.
- 20- مدار عرابي الحاج ، إدارة الأعمال الاستراتيجية، المطبوعات الجامعية، 2015 ، د ط.
- 21- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003 ، ط1.
- 22- مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس ، عمان ، 2018، ط1.
- 23- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط2.
- 24- موفق عدنان عبد الجبار الحصري وأمين احمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ط1.
- 25- نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، القاهرة، 2017، د ط.
- 26- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام الوظيفية العمومية في الجزائر) ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2011، د ط.
- 27- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان 2008، ط1.
- 28- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ط1.
- 29- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2010 ، د ط.

- 30- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ط العربية.
- 31- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ، د ط.
- 32- عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ط1.
- 33- فارق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ط1.
- 34- فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ط1.
- 35- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، عمان ، 2015، ط1.
- 36- هاني خلف خليل الطراوثة: أثر غدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمراء في الوزارات الأردنية، دار يفا العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2016، ط1.
- 37- وائل عبد الرحمان التل، محمد عيسى فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2007، د ط.
- ب- المجالات:**
- 1- أحمد رشاد رجب محمد: مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، 2020 ، مجلد 14 ، جزء 3.
- 2- مها مراد علي أحمد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، 2018، عدد 1 ، ج2.
- ت- مذكرات وأطروحات**
- 1- ميسون اسماعيل ومحمود الفقعاوي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم غدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

- 2- عثمان قدور : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الحجارف والرافعات C.B.G بقسنطينة، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 3- فاطمة دريدي : انماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير ناصر، أطروحة دكتوراه ، على اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018.
- 4- سراج وهيبة: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحة بعين الكبير، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، 2012.
- 5- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بمرداس، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، تسيير المنظمات ، بومرداس، 2010.
- 3- المراجع باللغة الأجنبية:
- 1- R.N.MISRA: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، د ط.
- 2- R.N.MISRA : استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديثة، MODERN BOOK WORD للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ط1.



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنظيم وعمل
سنة ثانية ماستر
استمارة بحث حول

الصراع التنظيمي وأثره على تراجع الأداء

دراسة ميدانية لمؤسسة نפטال مقاطعة البترول والغاز المميع - تيارت -

ملاحظة:

بغرض إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات المصرح بها وشكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لإجابتك

إعداد الطلبة:

- قندوز مباركة

- منصور أمينة

إشراف الأستاذ:

- د. زيان عبد الوهاب

الموسم الجامعي: 2022/2021

المحور الاول: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 30 سنة
- من 30 سنة إلى 35 سنة من 35 سنة إلى 40 سنة
- من 40 سنة وما فوق
- 3- المستوى التعليمي: أمي متوسط
- ثانوي جامعي
- 4- الرتبة في العمل: موظف عادي اداري مس مصلحة

المحور الثاني: الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب مراتبهم

- 5- هل يشجعك المسؤول من أجل التعاون بينك وبين زملائك في العمل؟
- دائما أحيانا ابدا
- 6- هل يشجع المسؤولون طريقة الحوار والنقاش بين العمال؟
- نعم لا احيانا
- 7- هل مؤهلاتك تسمح لك بتحكم في تقنيات العمل بشكل؟
- جيد متوسط ضعيف
- 8- هل تعتقد أن العمال راضون على عملية إشراف المسؤول؟
- نعم لا
- 9- في حالة حدوث سوء تفاهم حول كيفية اداء عملك كيف يتعامل مسؤولك مع هذا الموقف؟
- يفرض رأيه يتجاوب معك
- 10- في حالة غيابك عن العمل كيف يتصرف مسؤولك معك؟
- يتفهم لا يتفهم يتخذ اجراءات ادارية صارمة
- 11- هل هناك مساواة في تقسيم الادوار من طرف مسؤولك في العمل بين العمال؟

- نعم لا أحيانا
- 12- هل تعتقد أن هناك عمال في المؤسسة يمتلكون مهارة الإتقان في العمل؟
- نعم لا
- 13- هل المسؤول المباشر عنك أعلى مستوى منك: نعم لا

المحور الثالث: الصراع التنظيمي ما بين العمال حسب وظائفهم:

- 14- على اي اساس يتم تقسيم العمل على الموظفين من طرف مسؤولك؟
- الرتبة الكفاءة المحاباة
- 15- هل المهام المطلوبة منك تتلاءم مع تخصصك في العمل؟
- نعم لا أحيانا
- 16- هل يوجد عمال لديهم نفس الشهادة؟
- نعم لا
- 17- كيف تتم الترقية في الوظيفة؟
- حسب الكفاءة حسب الأقدمية حسب المحاباة
- 18- هل يتنافس العمال على وظيفة واحدة بدل الوظائف الاخرى؟
- نعم لا احيانا
- 19- هل المكان الذي تعمل فيه يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك؟
- نعم لا
- 20- هل تعتقد أن النزاعات في العمل تسهم في رغبتك في تغيير وظيفتك؟
- نعم لا ربما
- 21- في حالة نشوب نزاع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حل هذا النزاع؟
- نعم لا احيانا
- 22- هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم؟
- نعم لا احيانا

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

- 23- هل تقوم بوظيفتك على أكمل وجه؟
 نعم لا احيانا
- 24- هل تشعر بوجود عراقيل تعيق أداءك لوظيفتك؟
 نعم لا احيانا
- 25- هل تقلد زملائك في عدم أداء وظيفتك على أكمل وجه؟
 نعم لا احيانا
- 26- هل تقوم بإنجاز الاعمال المطلوبة منك ضمن الاوقات المحددة بدون تأخر؟
 نعم لا احيانا
- 27- هل لديك القدرة على حل مشكلات العمل اليومي لأداء وظيفتك؟
 نعم لا احيانا
- 28- هل تأتي إلى العمل بكل روح معنوية؟
 نعم لا احيانا
- 29- هل تطمح لتحسين أداءك؟
 نعم لا احيانا
- 30- هل الإدارة راضية على أداءك؟
 نعم لا احيانا
- 31- هل أنت حريص على فهم واجباتك بصورة دقيقة لتمكنك من أدائها بشكل صحيح؟
 نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد :

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص

للتألب (ة) **منصور... أمينة...**

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

لمدةإبتداء من **11/05/2022**

تيارت في:



استاذ الدكتور **طاهر محمد**
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون تيارت





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد :

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

للتألب (ة) ... قندون ... صباركة ...

السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

لمدة ابتداء من 11/05/2022

تيارت في:

العميد

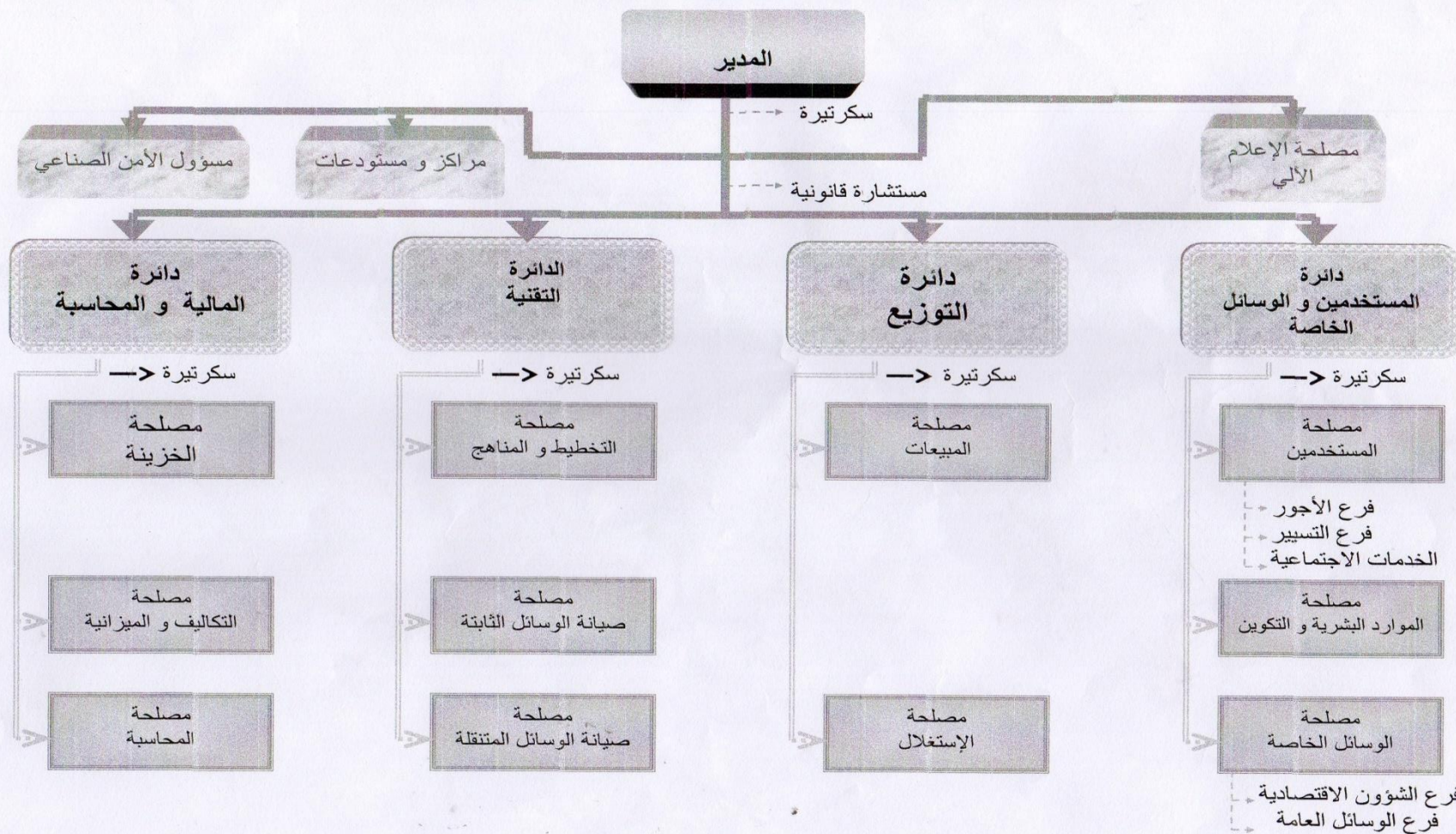


الأستاذ الدكتور
عميد كلية العلوم الاجتماعية
جامعة ابن خلدون تيارت



Handwritten signature and name: C. Bannoun

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة البترول و الغاز المميع بتيارت



ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE NAFTAL DISTRICT GPL TIARET

