



شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

## دور التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة :

شادي فاطمة

اعداد الطلبة:

➤ مواس أحمد

➤ بوعزيز ليدية

➤ زعاف يمينة

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكره راكعين

الذي وهبنا الصبر والمطوالة والتحدي لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- "من لم يشكر الناس لن يشكر الله "

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام ل:

الأستاذة: د/شادي فاطمة

ونقدم أذكى تحياتنا وأجملها وأثناها نرسلها لك بكل ود وإخلاص شكرين

لك كل ما قدمته وما نصحتي لنا به في إشرافك على هذا البحث، فلكي منا كل الشكر والامتنان.



## الاهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء ثمرة جهدي وعملي إلى:

من ملئت قلبي حبا ومنانا وعطفاً، وسلوكي أخلاقاً وتهذيباً وصبراً، وعقلي نمواً وتربيةً وتعليماً: " أمي "

الغالية والعزيزة أطل الله من عمرها.

لمن تمنيت أن يكون إلى جانبي في مثل هذا اليوم "أبي" العزيز رحمه الله وطيب ثراه.

والى كل أسرة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وجميع دفعة 2022 م جامعة أكلي محند ولاية البويرة.

احمد



## الاهداء

إلى من تتسارع لها عبارات الحب و الامتتان على ما قدمته لي لأكون حاضرة في هذا المكان  
إلى أمي  
إلى من تسابقو و قدمو لي الدعم واحدا تلو الاخر.. إلى ثمرات أمي و أبي  
إلى إخوتي و أخواتي

إهداء من القلب إلى صديقاتي و زملائي  
وأخص بالذكر زملائي في العمل (أحمد، يمينة) اللذين سطوروا الدور الأكبر لإنجاح مشروع تخرجي هذا  
بدعمهم المتواصل  
إلى عائلتي الكريمة بأكملها، إلى كل من كان له دور في مساندتي، إلى كل ما هو جديد سيدخل حياتي  
لاحقا  
إلى الاستاذة شادي فاطمة التي لطالما بذلت ما بوسعها لإظهار مشروع التخرج كما يجب

ليدية



## الاهداء

الحمد وشكر لله والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل  
تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفصهما الله وأدامهما نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و  
لاتزال من إخوة وأخوات والى كل كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وجميع دفعة 2022 م جامعة أكلي

محند ولاية البويرة

يمينة



## ملخص

تطرقنا في موضوع بحثنا الى ظاهره الصراع تنظيمي في العمل والتحفيز للحد من هذا الصراع، ونظرا لأهمية هذا الموضوع حاولنا التعرف على نظام الحوافز وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في قسم علم النفس العمل والتنظيم في جامعه البويرة ولهذا كان محور دراستنا هو البحث عن كيفية تنوع الحوافز في الجامعة وجعله يتماشى مع طموحات الأساتذة، لان انشاء نظام الحوافز سيحد من تفاقم ظاهره صراع التنظيمي وظفنا العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز السلبي والايجابي و صراع التنظيمي التي لها علاقه بموضوع دراستنا في الجانب التطبيقي يتكون مجتمع بحثنا من 37 استاذ في قسم علم النفس العمل والتنظيم و عينة دراستنا بلغ عددها 20 أستاذ، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يفي بالغرض العلمي و المنهجي لبحثنا، و دعمنا هذا المنهج بتقنيات و ادوات جمع المعطيات و المتمثلة أساسا في أداة الملاحظة تقنية المقابلة في المقابل أشرنا إلى تلك الخصائص السيكو مترية و المتمثلة في الصدق و الثبات ،مع الاشارة إلى تلك المفاهيم الاساسية في دراستنا وهي : الحوافز ،الصراع خاصة تلك الحوافز المادية و المعنوية و الحوافز النفسية والاجتماعية.

## **Résumé**

*Dans le sujet de notre recherche, nous avons abordé le phénomène du conflit organisationnel au travail et la motivation à réduire ce conflit, et compte tenu de l'importance de ce sujet, nous avons tenté d'identifier le système d'incitation et sa relation avec le conflit organisationnel chez les professeurs de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales du Département de Psychologie du Travail et des Organisations de l'Université de Bouira*

*Par conséquent, l'objectif de notre étude était de rechercher comment diversifier les incitations à l'université et les rendre conformes aux aspirations des professeurs, car la mise en place du système d'incitation limitera l'aggravation du phénomène de conflit organisationnel.*

*Nous avons utilisé de nombreuses questions liées à la motivation négative et positive et au conflit organisationnel qui sont liées au sujet de notre étude dans l'aspect pratique.*

*Notre communauté de recherche est composée de 40 professeurs du Département de psychologie du travail et des organisations, et notre échantillon d'étude comptait 20 professeurs.*

*L'approche descriptive-analytique a été utilisée car elle répond à la finalité scientifique et méthodologique de notre recherche et à la technique d'entretien.*

*D'autre part, nous nous sommes référés à ces caractéristiques psychométriques d'honnêteté et de stabilité, en nous référant aux concepts de base de notre étude : les incitations, le conflit, en particulier les incitations matérielles et morales et les incitations psychologiques et sociales.*

*Méthode d'analyse a été utilisée car elle répond à l'objectif scientifique et méthodologique de notre recherche, et nous avons appuyé cette approche avec des techniques et des outils de collecte de données, qui sont principalement représentés dans l'outil d'observation, et la technique d'entretien*

*D'autre part, nous nous sommes référés à ces caractéristiques psychométriques d'honnêteté et de stabilité, en nous référant aux concepts de base de notre étude : les incitations, le conflit, en particulier les incitations matérielles et morales, et les incitations psychologiques et sociales.*







# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
ب	شكر وتقدير	1
ت..ح	إهداء	2
خ..د	الملخص	3
ر	فهرس المحتويات	4
ص	مقدمة	5
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	الإشكالية	6
3	الفرضيات	7
3	أهمية الدراسة	8
4	أهداف الدراسة	10
4	أسباب اختيار الموضوع	12
4	تحديد المفاهيم	13
9..5	الدراسات السابقة	14
10	التعقيب عن الدراسات السابقة	15
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الثاني: التحفيز</b>		
تمهيد		
13	مفهوم التحفيز	16
13	التحفيز	17
15	أهمية الحوافز	18
16	خصائص الحوافز	19
17	طرق الحوافز	20
18	أنواع الحوافز	21
19	نظام الحوافز	22
19	مراحل التصميم وتقييم الحوافز	23
خلاصة الفصل		

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي		
تمهيد		
24	تعريف الصراع التنظيمي	24
24	خصائص الصراع التنظيمي	25
25	أسباب الصراع التنظيمي	26
26	مراحل تطور الصراع التنظيمي	27
27	اثر الصراع التنظيمي	28
30	أنماط الصراع التنظيمي	29
31	أساليب ادارة الصراع التنظيمي	30
33	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	31
34	دور التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي	32
خلاصة الفصل		
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع: اجراءات المهمة</b>		
تمهيد		
39	الدراسات الاستطلاعية	33
39	منهج الدراسة	34
39	حدود الدراسة	35
40	مجتمع الدراسة	36
40	عينة البحث	37
41	أدوات الدراسة	38
42	أساليب المعالجة الاحصائية	39
خلاصة الفصل		
44	خاتمة	40
45	قائمة المصادر والمراجع	41
47	قائمة الملاحق	42



# فهرس الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
	خصائص العينة حسب متغير الجنس	1
	خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية	2
	خصائص العينة حسب متغير الاقدمية	3
	مقياس ليكرت الخماسي	4



## مقدمة:

من المتفق عليه أحيانا أن التنظيم الإداري يسير وفق أجندة محددة ويتم ممارسة الوظائف في ظلّه عبر علاقات متناسقة بين الأفراد والموظفين بعضهم مع بعض، حيث تربطهم علاقات متناسقة بين الأفراد بعضهم مع بعض حيث تربطهم مصالح متنوعة منها ما يتعلق بالتنظيم ومنها ما هو مرتبط بمصالح شخصيه، في ظل وجود فروقات فردية بين الأفراد، الأمر الذي قد ينتج بعض الصراعات والتنافس الناتج أحيانا لقيام الأفراد في هذا التنظيم بممارسة ادوارهم الوظيفية المختلفة. فنجد مثلا الفرد في هذا المجال يواجه نمطا من الصراع التنظيمي الذي هو حالة من ، و عادة ما تكون الصراعات التنظيمية بسبب التحفيز الذي هو عبارة عن رغبة في التصرف او التحرك نحو تحقيق هدف معين ويعطي التحفيز للموظفين نظرة ايجابية لما حولهم ويصبحون متحمسين لما يفعلونه و يحرصون على استثمار وقتهم في الامور المهمة في العمل و يستمتعون بمهامهم ويؤدونها جيدا و يسعى القادة الى الحصول على موظفين يتمتعون بتلك الحالة الذهنية و النفسية الايجابية و لهذا كانت القدرة على التحفيز من اهم قدرات القادة و المدراء، حيث يستطيعون صناعة الحماس والإلهام بالفرق الذي ويريدونه، الأمر الذي يدفعنا من خلال مشروع بحثنا الى الوقوف عن اثر هذه الحوافز المتنوعة داخل التنظيم الإداري في وجود الصراع التنظيمي.

وفي تطرقنا في الفصل الأول الى بناء إشكالية وصياغة فرضيات وتحدثنا أيضا عن اهمية واهداف دراستنا وذكرنا الاسباب التي قمنا على اساسها باختيار الموضوع، كما وحددنا المفاهيم الاساسية في دراستنا وضمننا دراسات سابقة ثم قمنا بالتعليق عليها.

وأشرنا في الفصل الثاني الى الحديث عن الحوافز وماهيتها وخصائصها وانواعها وايضا مراحل تصميم وتقييم تلك الحوافز، اما بالنسبة للفصل الثالث عرفنا ما هو الصراع التنظيمي واسبابه وانماطه واستراتيجيات ادارته.

وفي الاخير تطرقنا الرابع الى مفهوم الدراسة الاستطلاعية وبيننا المنهج الذي استخدمناه في دراستنا ومجتمع الدراسة الذي قمنا بدراسته وضحنا اساليب المعالجة الاحصائية.





# الإطار العام للدراسة

(1) الإشكالية

(2) الفرضيات

(3) أهمية الدراسة

(4) أهداف الدراسة

(5) أسباب اختيار الموضوع

(6) تحديد المفاهيم

(7) الدراسات السابقة

(8) \_التعقيب عن الدراسات السابقة

**1\_ الإشكالية:**

إن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمثل للموارد المتاحة لها، ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية، أي الفرد أو الإنسان معاً، فهو يمثل مصدر نجاحها إذا تم إدارته بشكل جيد ومبتكر، فلاس لها إذا ساءت إدارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل وافلاسا لها، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، بل هو السبب الرئيسي في وجودها واستمرارها، والوسيلة التي تصل من خلالها إلى أهدافها الا أن وجود حالة من الاختلاف أو عدم الاتفاق بين الافراد أو الجماعات داخل المنظمة، أو المبادئ، أو أفكار متناقضة يؤدي حتما الى ظهور صراع قد يكون طويلا أو ممتدا. (لكحل، 2018)

وخاصة إذا كان الصراع مدمرا أو ذا طبيعة تدميرية فهذا يؤدي لا محالة الى تدني مستوى الأداء و الإنتاجية واعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية وهنا تأتي أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يلزم أن يكون متحمس ا فيه وهذا لا رغب يأتي إلا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لإثارة على الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاب الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمل بكفاءة عالية، تعد الحوافز وعموم من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عالي من الأداء. (لكحل، 2018)

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتحفيز دور في الحد من الصراع التنظيمي بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس ؟

وانطلاقاً من الإشكالية العامة السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل لتحفيز المادي دور في الحد من الصراع التنظيمي بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس؟
- هل لتحفيز المعنوي دور في الحد من الصراع التنظيمي بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس؟

## 2 \_ فرضيات الدراسة:

### 1\_2 \_ الفرضية العامة:

**للتحفيز دور في الحد من الصراع التنظيمي بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس؟**

وتتدرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية

### 2\_2 \_ الفرضيات الجزئية.

- للتحفيز المادية دور في الحد من الصراع التنظيمي بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.
- التحفيز المعنوي دور في الحد من الصراع بجامعة أكلي محند ولحاج بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

## 3 \_ أهمية الدراسة:

**تكمُن أهمية البحث فيما يلي:**

- يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل.
- التحفيز والحوافز علم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمة
- المعاصرة في بيئة العمل.

- يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في كمية أو الوفرة في العمل أو التكاليف.

- تبرز أهمية الحوافز المعنوية والمادية في الحد من الصراع التنظيمي.

#### 4 \_ أهداف الدراسة:

- التعرف بماهية الحوافز والصراع التنظيمي.
- التعرف على النواحي الإيجابية للصراع وذلك من خلال العمل على تحفيز العاملين وفق موقف الصراع
- التعرف على مكانة التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي.

#### 5 \_ أسباب اختيار الموضوع:

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بتخصصنا.
- تسليط الضوء على دور التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي.
- وفرة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- الموضوع ظاهرة تتطلب الدراسة.
- محاولة الكشف عن أسباب نشوء الصراعات في المنظمة.

#### 6 - تحديد المفاهيم:

**التحفيز:** التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة(قلال نسيمه، 2018، ص 6) .

**التعريف الاجرائي للتحفيز:** يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيا: بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة(قلال نسيمه، 2018، ص 8).

**الصراع:** هو سلوك علني وصريح يمارسه الافراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ والاهداف التي يسعون الى تحقيقها، أو الحفاظ عليها.

**التعريف الاجرائي للصراع:** ظاهرة إنسانية تعبر عن نتيجة حتمية لعمليات التفاعل والتعقيدات داخل المنظمة، والتي تؤدي الى تعارض بين العاملين في المنظمة.

## 7\_ الدراسات السابقة:

### 7\_1\_ الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي:

**الدراسة الاولى:** مها مرد علي 2018 (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية) هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى يمكن التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي وأهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية، مع توضيح أوجه القصور التي تشوب كل استراتيجية من خلال تحليل الدراسات السابقة لها. حتى يمكن اقتراح صور لكيفية الإفادة من استخدام استراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية. وعلى ضوء ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وفي النهاية قدمت تصور مقترح بهدف الإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إجراء تعديلات وتغييرات وإضافات في جوانب عملها من مؤسسات وأعضاء.

**الدراسة الثانية :** (م.م. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية

**أسباب ومراحل الصراعات، مجلد 4 العدد 1 سنة 2)**

باتت الصراعات في المنظمات المختلفة العاملة في دنيا الاعمال أمراً محتوماً لا مفر منه ولم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الافراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة وأصبح لزاماً على إدارات المنظمات القبول بحتمية تلك الصراعات وحسن ادارتها للاستفادة مما تحمله بعض تلك الصراعات من ايجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على اداء وفاعلية المنظمة. هذا ويعد التعاون والتنسيق بين الأفراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة امر مطلوباً ولا بد منه. تسعى المنظمات الى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الاطراف بسبب ندرة الموارد، والتداخل بالمهام، وتباين الاهداف وبالتالي يسعى كل طرف من تلك الاطراف الى

تحقيق أهدافه الخاصة به مما يتسبب في عرقلة وإعاقة أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصة بها فينشأ الصراع.

والصراعات في المنظمات اما صراعات وظيفية والتي لها تأثيرات إيجابية يمكن أن تكون ذات قوة تحفيز للأفراد ومجموعات العمل والاقسام في المنظمة إذا ما احسنت إدارة تلك الصراعات، أما الصراعات الاخرى فهي الصراعات الغير وظيفية والتي لها تأثيرات سلبية وضارة على أداء وفاعلية المنظمة وتتسبب في تعطيل عملية صنع القرارات في المنظمة وفي إضاعة الوقت والموارد. ( م.م.هادي، 2014 )

الدراسة الثالثة: (اعداد راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، جامعة منتوري - قسنطينة 2008/2009).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل المركب و علاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، و الأولويات التي يعطيها أفراد عينة الدراسة من العاملين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة، ولاية قسنطينة لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت (80) فردا، وتمت استعادة (79) منها، وتم استبعاد (9) منها، وخضع للتحليل الإحصائي (70) استبياناً أي ما نسبته 41.17% ) استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها ( المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول، لتليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية. أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات في القيم والثقافات بين العمال وجعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين (العايب، 2009 ص 57)

## 2\_7 \_ الدراسات التي تناولت التحفيز: (-بلعبو بخته - أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية 2014/ 2015)

إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل بشكل أكثر فعالية، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق .فتحفيز المورد البشري هي إحدى المسائل الهامة التي تساهم في ترقى بالمؤسسة والتطور لأن العنصر البشري يحتاج لمحرك للعمل أكثر بالتالي تحقق المؤسسة هدفها، وهذا الأمر يمكن ان يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، فالتسويق الداخلي هو عبارة عن التدريب المستمر للموظفين وهو فلسفة الإدارة التي تقوم على فهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة .ومن هذا نستخلص بأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى، وبالتالي الجودة في الانتاج والعكس صحيح، ومن هنا تظهر أهمية التكوين والتدريب ودوره في تنمية القدرات المهنية للعمال إضافة إلى أن التحفيز يفجر قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامهم أفضل استخدام.

## الدراسة الثانية : (بومنجل سميحة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي، 2014/2015)

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي" ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم " ومن خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية واقترحت مجموعة من الفرضيات وذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري والتطبيقي. ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية كانت أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز والذي يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية والعدل والمساواة بالإضافة إلى المصادقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر والقيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال وذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة وذلك لتلبية اليومية. ومن



خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في معمل تكرير السكر " مستغانم " وجدنا أن هذه المؤسسة لا توفر على نظام للحوافز والذي من خله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها بصفة خاصة ومستوى أدائها ككل .

### 8\_2\_3 \_ ملخص الدراسة: ( غازي حسن عودة الحلايية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين 2013 )

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

#### حيث أشير إلى أبرز النتائج بالآتي:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
  - حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
  - وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
  - وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي
  - لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها (غازي حسن، 2013)

**8\_التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتبين أن منها من اتفق على الاستراتيجيات الإيجابية في إدارة الصراع داخل التنظيم الإداري، هذه الإيجابية التي أشرنا إليها في دارستنا بالحوافز والتشجيعات النفسية، المعنوية والاجتماعية، والمادية. في المقابل نجد أن بعض الدراسات السابقة والواردة في مشروع بحثنا ودراستنا ركزت على القيم التنظيمية المتمثلة في القيم الاقتصادية المالية والقيم الاجتماعية والثقافية والتي ان سادت بين الأفراد الموظفين وتم ترجمتها في شكل دعم الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين وتعزيز قيم التنقف واحترام ثقافة الآخر وآراءه في العمل وأداء وظيفته هي كلها قيم تدعم القضاء والحد من الصراعات داخل التنظيم المؤسسي والإداري وهي قيم كذلك لها دور كدور الحوافز اللتان يتقان في الأخير الى الحد من الصراعات كما تجدر الإشارة الى دراسة سابقة أخرى تتقارب وموضوع دارستنا وتدعو الى ضرورة توفير جو عمل يسوده الحماس، والولاء للعمل من طرف الموظفين وروح المسؤولية وروح العمل كفريق واحد للحيلولة دون ظهور صراع داخل النسق التنظيمي واحداث نوع من التحفيز الإيجابي.



# التحفيز

## تمهيد

- (1) مفهوم التحفيز
- (2) التحفيز
- (3) أهمية الحوافز
- (4) طرق الحوافز
- (5) خصائص الحوافز
- (6) أنواع الحوافز
- (7) نظام الحوافز
- (8) مراحل التصميم وتقييم الحوافز

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعد الحوافز من الامور الهامه لكل من الافراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعيه وحماس افرادها للعمل لذلك فانه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز، فتحفيز والحوافز علم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمة المعاصرة في بيئة العمل في الحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والاجور والعلاوات ومنها المعنوية او ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة في فيها تتعلق بالأمن ورضا الوظيفي مثل استقرار العمل المشاركة فيها صنع القرار الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء ومن هنا يتضح ان الحوافز بمثابة.

**التحفيز:**

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز بصورة شمولية لا بد من الآتي (غازي حسن، 2013، ص 8).

**1\_ مفهوم التحفيز:****التعريف اللغوي:**

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له من بينها:

عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (بوزيان أسماء، 2019، ص 33).

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة .

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً نظراً لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع (قالل، 2018، ص 6).

ويعرفه محمد فاتح صالح في كتابه "إدارة الموارد البشرية،" «شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها

(لكحل منيف، 2018، ص 10)».

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول : إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية ، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء(حمود، 2005).

من هنا فقد أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تسير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي.



**2\_أهمية التحفيز:**

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها (خاليفة العلمي ، 2016، الصفحات 11-12):

**2\_1\_أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :**

وتكمن أهميتها فيما يلي :

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

**2\_2\_أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:**

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي (لويزة فرحاتي، 2008، ص 99).

- شباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .
- إيجاد عالقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

**2\_3\_أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات :**

وتتمثل فيما يلي (أنور سكيو، 2016، ص6):

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات .
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

## 4\_ خصائص نظام الحوافز:

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواسفات التالية الوضوح وإمكانية فهمه استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقناعهم به.
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.
- 8- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها.
- 9- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

(أنور سيكو، 2016 ص 35-36)

## 5\_ طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي (سعيدة بالحبّة، 2013 ص 22):

- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

- تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم: يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

- التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب

- الأفراد يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع اثاره حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم.

- أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:

أ- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديدو التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج.

ت- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

## 6\_أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافر إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، 2000: 279):

1. **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2. **الحوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى

تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه،

وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (زويلف، 2000).

## 7\_ نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعال وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز .

### 8\_ مراحل تقييم وتصميم نظام الحوافز:

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:

#### أولاً: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها (باجة ، 2013-2014):

1\_مؤشر الاداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2\_مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3\_رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

#### ثانياً: مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية

1\_تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول ل بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف .

**2\_دراسة الأداء :**

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

**3\_تحديد ميزانية الحوافز :**

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

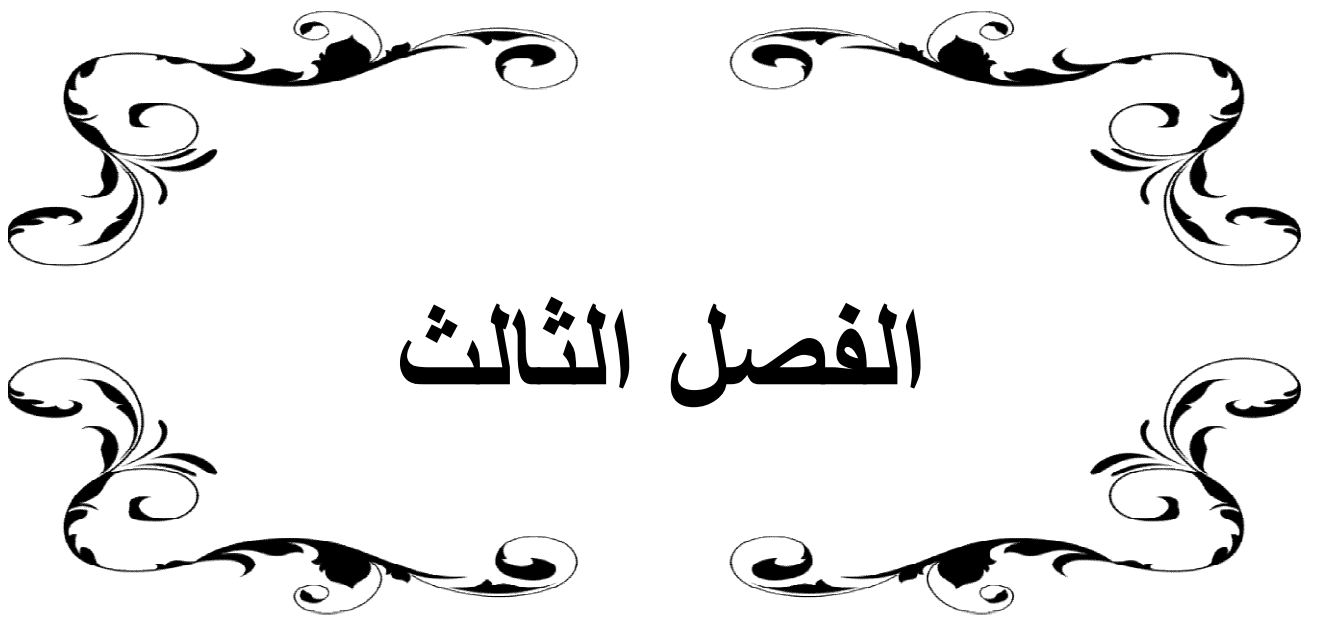
ب- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ت- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

ث- **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا و في الفصل الأول تم التطرق إلى ماهية و مفهوم التحفيز و أهميته خاصة على مستوى المنظمة و على مستوى الفرد ، و كان لنا التطرق إلى أهميته كذلك على مستوى الجماعات من خلال الإشارة إلى مفاهيم التعاون المتبادل ، كما ركزنا على خصائص هذا النظام أي نظام الحوافز إضافة إلى أنواعه و نظامه بشكل عام بما يخدم فصلنا هذا، و في المقابل كان لنا وقوف على مراحل التصميم و المتمثلة في تحديد هدف النظام و دراسة الأداء و تحديد ميزانية الحوافز و تطرقنا في آخر هذا الفصل إلى أهم هذه المراحل و المتمثلة في تحديد هدف النظام و دراسة الأداء و تحديد ميزانية الحوافز ... إلخ



## الفصل الثالث



# الصراع التنظيمي

## تمهيد

- 1- تعريف الصراع التنظيمي
- 2- خصائص الصراع التنظيمي
- 3- أسباب الصراع التنظيمي
- 4- مراحل تطور الصراع التنظيمي
- 5- آثار الصراع التنظيمي
- 6- أنماط الصراع التنظيمي
- 7- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- 8- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- 9- دور التحفيز في الحد من الصراع

## التنظيمي

## خلاصة الفصل

## تمهيد:

ان الدراسات العربية حول موضوع التنظيمي لا تزال محدده على الرغم من التزايد اهتمام الكتاب والباحثين العرب لهذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية، الصراعات التنظيمية امر حتمي في سائر المنظمات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في اعمالهم اليومية وتتوقف كفاءه وفعالية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية الحد من الصراعات التنظيمية والعمل على الاستفادة من نواحي الإيجابية للصراع وذلك من خلال العمل على تحفيز العاملين وفق موقف الصراع الذي يتعامل

**1\_تعريف الصراع التنظيمي: (العايب، 2009 ص 57)****التعريف اللغوي:**

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة ( **Conflit** ) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف .

**التعريف الاصطلاحي:**

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، و من هذه التعريفات نجد: يعرف " **Fred Luthans** ) الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

يعرف " **Bouldinf** " الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ".

يعرف "**March & Simon**" الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل "

يعرف "**Coser**" الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر . والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

**2\_خصائص الصراع فيما يلي:**

ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

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

يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

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

يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

### 3\_ أسباب الصراع التنظيمي:

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسم Katz & Kahn أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات، فيما قسمها القريوتي (2000) وماهر (2002) إلى أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأسباب تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع.

الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي: (ميسون اسماعيل، 2017 ص 15).

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن تتعارض مع الآخرين.
- التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.
- حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
- المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
- المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- التركيب السيكولوجي للفرد: حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
- الرضا الوظيفي: حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.

يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل وأسباب تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات، وترى الباحثة أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سببا واحدا قد يكفي لإحداث حالة من عدم التوازن والتي من شأنها أن تخلق الصراع. كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع، بل قد تقوم بإخفائها، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تسعى إدارة المنظمات الأهلية إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصراع لتتمكن من التشخيص السليم للظاهرة وللتخطيط بكفاءة لكيفية التعادل معها وإدارتها.

#### 4\_ مراحل تطور الصراع: (خبراء المجموعة العربية ، 2012)

- الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.
- الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات.
- المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

**أولاً: المرحلة التقليدية:**

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب.

**ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي:**

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

**ثالثاً: المدرسة التفاعلية:**

تتضمن أفكارها حول قبول الصرح فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة منها:

آثار المفهوم الإيجابي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد

آثار المفهوم السلبي:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وابداعاتهم.
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.

**5\_ آثار الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية: (رابح العايب، 2009 ص**

( 74

**الآثار الإيجابية:**

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن

الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التعبير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطويره الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- 1) يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية •
- 2) يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة •
- 3) الصراعات نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال •
- 4) يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية •
- 5) قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة •
- 6) يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- 7) يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- 8) يعمل على توضيح القضايا التي تثير الخلاف بين الأفراد.
- 9) يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- 10) يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و الحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة التي تتولد عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

### الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار

السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- (1) قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- (2) يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- (3) يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- (4) يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.
- (5) يعوق العمل التعاوني.
- (6) انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود .
- (7) الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .
- (8) إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع. إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه: أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مغل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بن بناء ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر



صراعا • سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.

## 6\_ أنماط الصراع التنظيمي:

تتعدد أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المشرفون التربويون في إدارتهم للصراع، والتي منها ما يلي: (احمد رشاد، 2010، ص53-54)

**نمط التعاون:** ويدل على رغبة المشرف التربوي في حل الصراع؛ لأنه مبني على رضا الطرفين وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعالة من كلا الطرفين، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في إنجاز الأهداف ، ولكون هذا النمط من أولويات عمله التخطيط المحكم والمثابرة الجادة لإنجاز الأهداف فيلزمه مهارة وقدرة ومعرفة لاستخدامه.

**نمط التسوية:** ويحاول فيه المشرف الوصول إلى حل يرضي به نفسه، مع مراعاة مصالح الآخرين من خلال إجراء حلول وسطية تسوي قضايا مختلف عليها بين الطرفين، من خلال تضمين الحلول وجهات نظر الآخرين، وتجاوزه عن أخطاء بسيطة والتأكيد على القواسم المشتركة بين الطرفين.

**نمط الإحالة لمستوى أعلى:** ويستعمل هذا النمط؛ لأن المشرف يواجه مشكلات قد لا يجد لها حولا في إطار صلاحياته وسلطاته، أو لأن بعض الحلول نكون فيها السلطة الأعلى جزءا من الصراع وتحتاج إلى قرار مشترك، أو ربما لعدم اقتناع الطرف الآخر بالحل الذي تم التوصل إليه أو عدم جديته في تحقيق الأهداف.

**نمط المجاملة:** حيث يمتاز متبعو نمط المجاملة بمراعاة الدبلوماسية ومراعاة شعور الآخرين ورغباتهم لتكون موضع التقدير؛ محافظة على العلاقات الطيبة وعدم إحراج الآخرين. وطبيعة هذا النمط تقلل من شأن الاختلاف وتركز على الاتفاق، وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت.

**نمط التجنب:** وفيه لا يفضل المشرف أو المدير مواجهة الموقف الصراع والإقرار به، بل يسعى إلى التقليل من شأنه؛ حيث إنه يدرك أن هذا الموقف يتطلب التهدئة، وأن تجنبه هو أفضل الحلول لأن الخوض في غمار حلولها لن يحقق أهدافاً، وأن القضية المختلف عليها ليست ذات أهمية بل إن تجاهلها له مردود أكبر من التعرض لها، أو لأن هذه المشكلة تعود لمشكلة أكبر لا يمكن حلها، أو لأن الموقف لا يستحق الجهد والوقت المبذول من أجله، ويتم ذلك بالابتعاد عن الجدل والنقاش المزعج، والانسحاب من المواقف التي يزيد فيها الخلاف.

**نمط استخدام السلطة:** ويستعمل عن طريق استعمال الصلاحية بإنهاء الصراع والتعبير بلغة قوية مباشرة بإصدار القرارات، وانتقاد من لا يؤدون عملهم، وحث الآخرين على تقديم تنازلات، ويبرز فيه المشرف منطقية موقفه والشدة والحزم أحيانا على حساب الاهتمام بحاجات الآخرين. ويتبين مما سبق ذكره أن استخدام هذه الأنماط يتوقف على أمرين؛ الأمر الأول هو طبيعة الموقف التي تستخدم فيه؛ حيث ان هناك من المواقف ما تفرض نمطا معيناً في استخدامه، فمثلا عند استخدام نمط الإحالة لمستوى أعلى قد نكون بدائل الصراع خارجة عن اختصاصات المشرف أو المدير وبناء عليه يتم إحالتها لمستوى أعلى، الأمر الثاني هو طبيعة أطراف الصراع؛ حيث إن بعض الأنماط مثل المجاملة قد لا تؤدي الغرض مع الأفراد أصحاب الطبيعة العدوانية، كذلك فإن نمط التجنب قد لا يأتي بآثار ايجابية مع الأفراد الذين يتسمون باللامبالاة.

### 7\_ أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث (3) مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية (رابح العايب، 2009 ص77-78-79):

**أولاً: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:**

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

**ثانياً: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:**

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

- (1) إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- (2) تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- (3) تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- (4) إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

**ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:**

استعرض " Hodge & Anthny " الطرق التالية لحل الصراع

- (1) استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته
- (2) تنطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع
- (3) التجنب والانسحاب وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته
- (4) التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسطية مقبولة من الأطراف المعنية
- (5) المجابهة. وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها

## 7\_ أساليب معالجة الصراع التنظيمي:

وقد قدمت " ميري باركر فوليت " **Mary Parker Follet** " عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي؛

- (1) سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
  - (2) التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسطى يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد .
  - (3) التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية .
- وتعتبر "فوليت" أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

أما " كيلي Kelly " فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- (1) التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- (2) التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية
- (3) التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم؛ التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة

## 8\_ إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظرا لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتتدرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبيا إلى إستراتيجيات سلبية نسبيا ومن بين هذه النماذج (ميسون اسماعيل، 2017 ص 15 ، الصفحات 23-25-26).

نموذج **Robbins**: صنف **Robbins** إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي:

- 1- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- 2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- 3- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
- 4- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهدئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

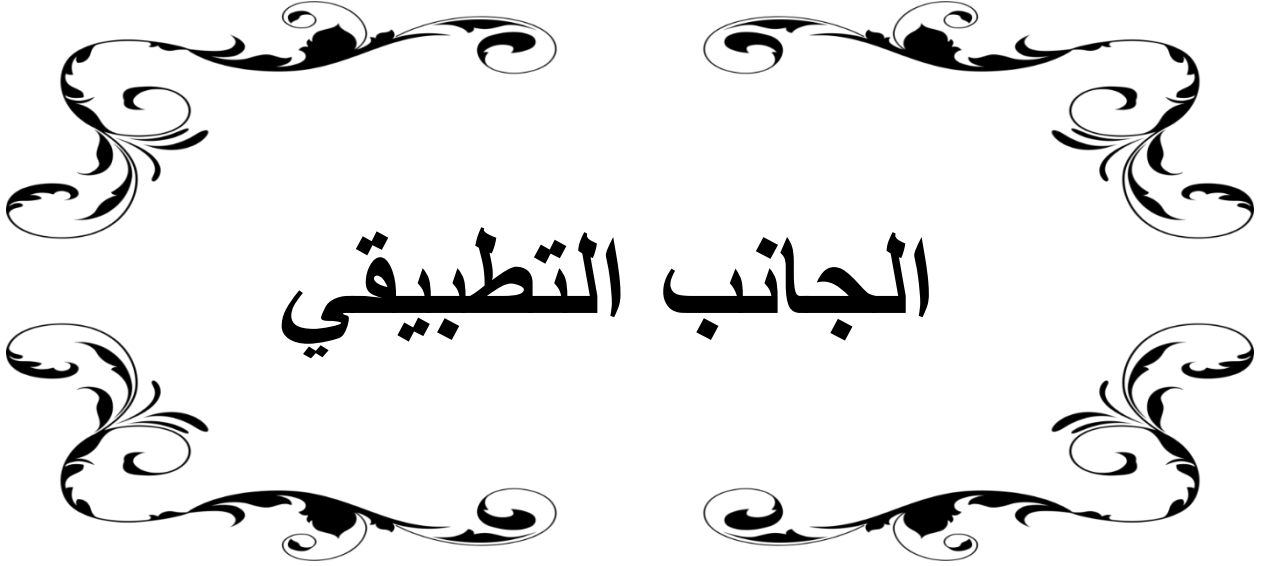
## 9\_ دور التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الإدارية لا تعمل من فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل العلاقات المتشابكة بين الأفراد بعضهم بالبعض الأخر، بالإضافة إلى المصالح الشخصية فإن الديناميكية التي ستعمل بها الجامعة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع التنظيمي المتباينة قد يواجه صراعاً مع ذاته بين طموحاته و قدراته و استعداداته كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب

الجامعة الإدارية التي يتعامل معها ، كما قد يواجه صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، و لعل أن الحوافز كان من المفروض أن تمثل دافعا للقيام بوظائفه بأكثر حماس حيث أصبحت هذه الأخيرة مجالا و تربة خصبة لنمو الصراعات التنظيمية بسبب المنافسة من أجل الحصول عليها و الشيء الذي يجب أن يدركه مدير الموارد البشرية هو ان الصراعات ليست بسبب الحوافز بحد ذاتها و لكن لوجود اختلاف في التوزيع أو في النظام التحفيزي برمته، فالصراع التنظيمي بالجامعة وجد أرضية ملائمة للانتشار و النمو و نلاحظ ذلك من خلال سلوك الأفراد خاصة خلال الاجتماعات الدورية مع المسؤولين بالجامعة ، و المطالب المرفوعة و التي كانت في مجملها تتعارض مع توجهات الإدارة ، و لعل جهل بعض الموظفين بالقوانين زاد الطين بلة في تفاقم ظاهرة الصراع التنظيمي و قد تقف الإدارة عاجزة على تذليل هذه الصراعات، و يبدو ظاهريا أن إنشاء نظام الحوافز لو دور كبير و مهم في السيطرة على الصراعات التنظيمية ، هذا النظام الذي من المفروض أن تستعمله إدارة الجامعة لتقليص حدة الصراع بها ،من خلال تمكين الموظفين الذين يستحقون التحفيز من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم.

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا إلى الفصل الثالث والمعنون بالصراع التنظيمي أشرنا فيه إلى عنصر التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي، وكانت لنا نسخة للحديث عن مراحل تطور الصراع سيما ما تعلق بالمرحلة التقليدية ومرحلة الفكر السلوكي مع إدراج ما قدمته المدرسة التفاعلية إضافة إلى تطرقنا إلى أنماط هذا الصراع والذي تمحور غالبا في نمط التعاون ونمط التجنب وفي الاخير أشرنا إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت مسمى استراتيجيات إدارة الصراع.





## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- حدود الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- عينة البحث

6- أدوات الدراسة

7- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة ، وسنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم منهج الدراسة ، وحدود الدراسة الزمنية والمكانية، وذكر مجتمع الدراسة والعينة، وعرض أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة، كل هذه الإجراءات تساعد للوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية.

**1- الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب، و تساعده كذلك على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة، و الكشف عن خصائص مجتمع الدراسة، و ضبط نوع العينة و طريقة اختيارها. والهدف من خلال إجرائنا للدراسة الاستطلاعية، إلى التعرف على ميدان الدراسة لتحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع المعلومات حيث قمنا بدراسة استطلاعية (تصور مقترح) وذلك على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة أكلي محند ولحاج بالبوية، قسم علم النفس تحديدا ويتكون المجتمع العام للبحث من أساتذة الجامعة والذي بلغ عددهم 20 أستاذ جامعي.

**2- منهج الدراسة:**

بما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف ظاهرة، والسعي إلى فهم ظاهرة دور التحفيز، وعلاقته في الحد من الصراع التنظيمي داخل الجامعة وقسم علم النفس بصفة خاصة، وحتى نتمكن من دراسة هذه الظاهرة وتحليلها، نقوم بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسعى إلى الوصف الدقيق، ويهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

**3- حدود الدراسة: (تصور مقترح)**

**الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في جامعة أكلي محند أولحاج التي تقع في ولاية البوية تحديدا، تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيًا تابعة لجامعة بومرداس ثم رسمت في 4 يونيو 2012، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12.241. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتم فتح تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية سنة 2006-2007، فمكان مجتمع بحثنا بالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالضبط قسم علم النفس.

**الحد الزمني:** لقد تم إجراء هذه الدراسة في فترة وجيزة من 10 أبريل الى غاية 10 ماي 2022

في ظل الظروف الاستثنائية بسبب جائحة كورونا وهذا ما أدى الى وجود صعوبات أثناء هذه الدراسة .

**الحد البشري:** يتكون مجتمع الدراسة من 137 استاذ في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، اما قسم علم النفس فيتكون من 37 أستاذ.

**4- مجتمع الدراسة :** هو جميع الأفراد أو الاشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. (محمد عبد مطشر اللامي، 2020، ص1).

وفي هذه الدراسة يتحدد في كل أساتذة قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة أكلي محند ولحاج بولاية البويرة البالغ عددهم 37 أستاذًا.

**5- عينة البحث :** هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة في عناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله و عمل استدلالات حول معالم المجتمع (محمد عبد مطشر اللامي، 2020، ص01).

وتتمثل عينة الدراسة في جميع أساتذة قسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة البويرة والمكون من 37 أستاذ.

**. خصائص العينة:**

**1. حسب الجنس :**

**جدول رقم 01 :** يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
46%	17	الذكور
54%	20	الإناث
100%	37	المجموع

## 2. حسب الحالة العائلية :

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	العدد	الحالة العائلية
27%	10	أعزب
41%	15	متزوج
22%	8	مطلق
10%	4	أرمل
100%	37	المجموع

## 3- حسب الاقدمية في العمل:

جدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

النسبة	العدد	الاقدمية
13%	05	من سنة الى 10 سنوات
49%	18	من 10 سنوات الى 20 سنة
38%	14	20 سنة فما فوق
100%	37	المجموع

## 6\_ أدوات الدراسة :

هي الطرق التي تتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، والتي تساعد في الدراسة وتحليل مشكلة البحث وبعد ذلك التوصل الى نتائج.

**6\_1\_الملاحظة:** هي عملية يقوم فيها الباحث بمشاهدة و مراقبة احدى الاشكاليات ،من خلال اتباع النسق العلمي الصحيح ووفقا لأهداف وضعت بشكل مسبق ومن ثم بلوغ المعرفة او التوصل للحلول عن مشكلة علمية من ناحية تطبيقية

**6\_2\_ المقابلة:**

وهي الوسيلة لجمع المعلومات من خلال حوار يدور بين الباحث و المبحوث بحيث يبدأ الباحث بخلق جو ودي بينه و بين المبحوث لضمان الاستجابة ثم يبدأ بطرح الأسئلة المحددة عليه

**6\_3\_ الإستبيان:**

وهو أداة من أدوات الدراسة في البحث العلمي، تتمثل في الاستفسارات أو الأسئلة التي ترتبط مع بعضها البعض، لتُشكّل الهدف الذي يتطلع إليه الباحث، من خلال طرح مشكلة البحث. بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وبناء على ادبيات الدراسة قمنا ب تصميم استبيان طبقا لمحاور الأساسية حيث قسمنا الاستبيان على 3 محاور أساسية وهي

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية للمبحثن وهي (الجنس الخبرة المستوى العلمي)

**المحور الثاني:** خاص التحفيز ويحتوي على 14 عبارة موزعة على بعدين وهي:

**البعد الأول:** التحفيز المادي من 1-7 ويضم 7 عبارات

**البعد الثاني:** التحفيز المعنوي من 8-14 ويضم 7 عبارات

**المحور الثالث:** الخاص بالمتغير التابع الصراع التنظيمي ويضم 24 عبارة

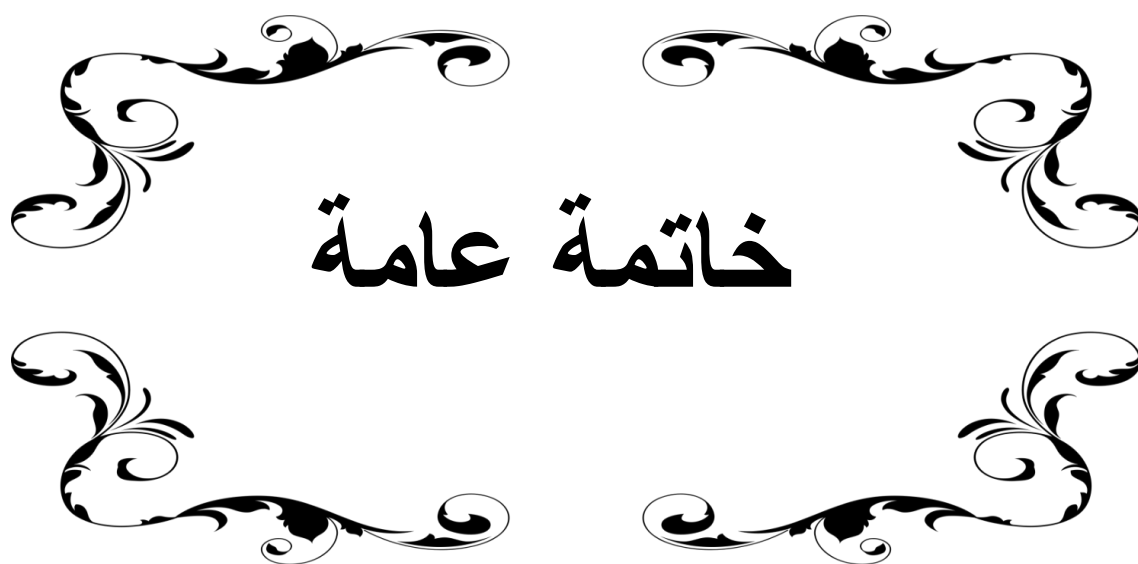
**7\_ أساليب المعالجة الإحصائية:**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الارتباطية بين التحفيز و دوره في الحد من الصراع التنظيمي لذا استعملنا:

- معامل الارتباط بيرسون *personne* لمعالجة البيانات حيث يقيس هذا المعامل العلاقة الإحصائية و الارتباط بين متغيرين و يعطي معلومات حول حجم الارتباط و اتجاه العلاقة
- النسب المئوية .

## الخلاصة

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دارستنا و كان هدف منه تطبيق ما توصلنا له في الجانب النظري، و اختبار مدى تطبيقه مع الواقع العملي ولكن للأسف و نظرا لانتشار الحالة الوبائية بسبب covid19، لم يحلفنا الحظ لممارسة التربص.





### الخاتمة:

تزيدت اعترافات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية المورد بشري كعنصر اساسي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق اهدافها الا ان هذا المورد البشري عليه ان يتحلى بالرغبة والحماس والدافعية القوية لتحقيق اعلى المستويات الاداء ، وفي نفس الوقت على المؤسسة معرفه الدوافع والرغبات والعمل على تحفيز الافراد من خلال نظام فعال.

لهذا يعتبر التحفيز من الاليات الضرورية وذات الأهمية المستمرة في التعامل مع الاخرين ان فعالية التحفيز ترتبط بمعرفه حاجات العاملين واشباعها من خلال تعوده على الحوافز المناسبة التي يمكن ان تكون ماديه ام الاجر المغري المكافئات ,المنح والظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرها او المعنوية كالترقية والاستقرار وعلاقة الاحترام في العمل لكن فعالية هذه الحوافز تتأثر بعدة قوى ممكن ان تتعلق بالمؤسسة بنية التنظيمية واسلوب القيادة يمكن ان تتعلق بالغرض نفسه كشخصية الفرد ومدى حماسه ورغبته في العمل فمهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة فهي تسعى الى تحقيق جيد لنظام التحفيز فهي تتبع اسس محكمه في تقييمه وتنفيذه وتضع اسس، معايير، المنح والحوافز يحددها الاداء او الاتجاهات السلوكية للأفراد وذلك من خلال تعديله في الحوافز وربطها بالأداء والكفاءة والاتجاهات السلوكية وتشجيعها للإبداع والابتكار الذي يعكس ايجابيا على المؤسسة وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام الحوافز الفعال الايجابي نتائج ايجابية عديده اهمها كسب ثقة وولاء المورد البشري الذي يعتبر قوه خفية لنجاح المؤسسة.



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) خبراء المجموعة العربية، إدارة النزاعات والصراعات في العمل ، الناشر: خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012 .
- (2) د/مها مرد علي أحمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، 2018.
- (3) منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي(مفاهيم ونظريات) (المجلد 1). دار المثقف للنشر و التوزيع، 2018.

الرسائل والأطروحات:

- (4) احمد رشاد رجب محمد، مقترحات تطوير انماط ادارة الصراع التنظيمي في المعاهد الازهرية بمحافظة المنيا .
- (5) أنور سيكو، أثر أنظمة الحوافز على(استقطاب، تعيين، صيانة)المورد البشري، دراسة حالة الشروق اليومي .شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنتن، 2016.
- (6) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة الشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة ، 2013.
- (7) بلعبود، بختة، أساليب التحفيز المادي و المعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية 2015/2014.
- (8) بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة، 2019.
- (9) بومنجل، سميحة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي، 2015/2014.
- (10) خاليفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016.

- (11) روان ، ح & ،ياسمين ، س .(2011). التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية .(10). جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال.
- (12) زويلف، م .(2000). ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية . سعيدة، ب .(2012-2013). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (13) العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول، 2017
- (14) العايب رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، . 2009/2008
- عبد القادر صالح، الدين والأعناف (2003 jokarta prismasophie press)
- على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الأزهر كلية العلوم الادارية-قسم ادارة الاعمال .
- (15) غازي حسن عودة الحلايية أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال . جامعة شرق الأوسط ، 2013 .
- (16) قالل، نسيمه، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2017/2018.
- (17) لويزة فرحاتي الاتصال الرسمي وعلاقة بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008.
- (18) م.م. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، المجلد4، العدد 1، 2014.
- (19) ميسون اسماعيل، محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول، 2017



جامعة اوكلي محند اولحاج-البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم /أختي الكريمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الليسانس في علم النفس تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان دور التحفيز في الحد من الصراع التنظيمي " وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

اشراف الدكتورة :

شادي فاطمة

اعداد الطلبة:

➤ مواس محمد

➤ بوعزيز ليدية

➤ زعاف يمينة

1. المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  ارمل

3. الأقدمية في العمل: من سنة الى 10سنوات  من 10سنوات الى 20 سنة

20 سنة فما فوق

## محور: الحوافز.

لا	نعم	البنود	الرقم
<b>أولاً: المادية</b>			
		هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر وعلاوات وغيره؟	1
		هل تعتقد ان أجرك الحالي يحفزك للعمل بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف؟ نفسها في مؤسسات أخرى	2
		توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بعملك؟	3
		ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن، نقل، تقاعد)؟	4
		هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر في حال وقوعك في خطأ)؟	5
		معظم أوقاتي أشعر بالتعب والإرهاق	6
		لا أصل في الوقت المناسب بسبب قلة نومي	7
<b>ثانياً: المعنوية</b>			
		هل سبق لك وان تحصلت على فرصة ترقية؟	8
		هل يتم اشركك في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتك؟	9
		هل تشجع مؤسستك الأفكار والآراء الجديدة؟	10
		هل يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد؟	11
		هل توجد علاقات تقدير والاحترام أثناء العمل؟	12
		هل توجد في المؤسسة برامج التكوين المهني لتطوير قدراتك؟	13
		نظام الاتصال القائم يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعدك في أداء عملك بكفاءة؟	14

## 3. محور: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	هل يوجد اختلاف بين المصالح المختلفة حول العمل؟		
2	هل يوجد اختلاف بين الأساتذة حول كيفية أداء المهام؟		
3	هل هناك توتر بسبب خلاف ما في العمل؟		
4	هل صحيح ان العمل الذي تقوم به يسمح لك بالحصول على التقدير الذي تستحقه؟		
6	هل تجد نوع من المساواة في تعامل المشرفين لكم		
7	هل تضمن لك وظيفتك الأمن والاستقرار؟		
8	هل ترى أن المشرف كفاء في اتخاذ القرارات		
9	هل توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل؟		
11	هل يستعمل المشرف معك أسلوب التهديد؟		
13	هل يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين على المستويات الادارية؟		
16	هل يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعض البعض بسبب العمل؟		
17	هل تؤثر العلاقات الشخصية بين العاملين على أداء المهام الموكلة اليهم؟		
18	هل يؤثر الجانب الشخصي وغير الرسمي على سيرورة العمل؟		
19	هل انت راض عن طريقة اتخاذ القرارات؟		
20	هل ترى ان هناك تضامن من طرف زملائك في حالة وقوعك في مشكل ما؟		
21	هل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من اهتماماتك؟		
22	هل تستعمل أوقات العمل الرسمية في اعمال غير رسمية كالأكل، الرد على المكالمات؟		
24	هل تشعر بالحرج عند مناقشة جوانب شخصية مع زملاء العمل؟		