



جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر التحفيز على الصراع داخل المنظمة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP - الأخرية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

الدكتور جميل أحمد

إعداد الطالبة:

بلطرش حياة

لجنة المناقشة:

د/ علي زيان محند واهم جامعة البويرة رئيساً
د/ جميل أحمد جامعة البويرة مشرفاً
د/ حوشين جمال جامعة بومرداس ممتحناً
د/ بختي فريد جامعة البويرة ممتحناً
د/ وعيل ميلود جامعة البويرة مدعواً

السنة الجامعية: 2015/2014.

أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد الأستاذ المشرف، الدكتور جميل أحمد
على المساعدة والتوجيه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور السيد
علي زيان امعد واعمير، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم
التجارية وعلوم التسيير.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة على قبولهم
مناقشة هذا البحث.

وفي الأخير الشكر والتقدير إلى موظفي المؤسسة الوطنية للدهن
ENAP بالأخضرية، خاصة كل من السيد مخازني ممد،
والسيد حراش سمير على دعمهم ومساعدتهم.

وكل زملائي في قسم إدارة الأعمال.

أهدي هذا العمل إلى:

أمي وأبي الحبيبين

نبض الحياة روان.

أختي الحنونة نسيمه وزوجها الكريم علي.

إخوتي الأبناء سعيد، رضا ويوسف.

زوجي رفيق دربي.

جدتي الصامدة.

مسانداتي في الحياة سهيلة، مريم، أمال، حميدة، إلهام، نورة.

صديقاتي خولة، عائشة، سعيدة، ذهبية، قوراية، أمال، أمينة، أمينة.ق.

إلى زملائي في فوج إدارة الأعمال سنة أولى ماجستير 2012، 2013.

عائلة بلطرش، معزوز، تاجر.

إلى كل طموح.

فهرس المحتويات:

	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - ي	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز وعلاقته بالدافعية
03	المطلب الأول: ماهية التحفيز
07	المطلب الثاني: ماهية الدافعية وخصائصها
12	المطلب الثالث: ماهية سلوك الفرد وعلاقته بالتحفيز
18	المبحث الثاني: نظريات التحفيز
18	المطلب الأول: أفكار بعض الرواد والمفكرين عن التحفيز
29	المطلب الثاني: نظريات المحتوى
39	المطلب الثالث: النظريات العملية
49	المبحث الثالث: نظام وأنواع الحوافز بالمنظمة
49	المطلب الأول: أنواع الحوافز بالمنظمة
62	المطلب الثاني: نظام الحوافز وشروط نجاحه بالمنظمة
67	خلاصة
69	الفصل الثاني: الصراع والرضا عن الحوافز بالمنظمة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي
70	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي ومستوياته
78	المطلب الثاني: أسباب ومظاهر الصراع داخل المنظمة
87	المطلب الثالث: مراحل الصراع وآثاره على مستوى المنظمة
92	المبحث الثاني: إدارة الصراع على مستوى المنظمة
92	المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع بالمنظمة
96	المطلب الثاني: طرق وأساليب إدارة الصراع بالمنظمة
103	المطلب الثالث: طبيعة الصراع بين العاملين وإدارة المنظمة

108	المبحث الثالث: عملية التحفيز والرضا الوظيفي
108	المطلب الأول: تأثير بعض العوامل والقوى على عملية التحفيز
114	المطلب الثاني: دور التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي
126	المطلب الثالث: مزايا عملية التحفيز وتقييم نظام الحوافز بالمنظمة
132	خلاصة
135	الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP
135	تمهيد
136	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
136	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP
146	المطلب الثاني: إمكانات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
152	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
152	المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة
155	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
161	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد علاقة التحفيز بالصراع التنظيمي
161	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
195	المطلب الثاني: تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن
203	خلاصة
205	الخاتمة
211	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

والجداول:

قائمة الأشكال والجداول:

أولاً. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	عملية الدافعية	01
14	المبادئ الأساسية لسلوك الفرد	02
17	العلاقة بين الحوافز وسلوك الفرد	03
30	هرم تدرج الحاجات لماسلو	04
34	العلاقة بين الرضا والاستياء	05
40	نموذج التوقع لفروم	06
42	نموذج بورتر ولولر	07
62	خطوات تصميم نظام الحوافز	08
75	مستويات الصراع داخل المنظمة	09
95	نموذج إدارة الصراع بالمنظمة	10
98	أساليب حل الصراع بالمنظمة	11
101	أنماط القادة في حل الصراع	12
102	ربط أنماط القادة بأساليب حل الصراعات بالمنظمة	13
140	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP	14
142	الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة	15
144	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية DRH	16
149	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالطن لسنة 2013	17
150	توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP	18
151	توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP	19
153	توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة	20
154	توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة	21

قائمة الأشكال والجدول:

162	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	22
163	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب السن	23
164	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	24
165	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	25
166	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العقد	26
167	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	27

ثانياً. قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	حالة تطبيق الرقابة الذاتية	25
02	حالة تطبيق الرقابة الخارجية	26
03	حالات تدخل المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي	94
04	وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالوسط.	147
05	وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالشرق.	147
06	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالطن لسنة 2013	148
07	توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP	150
08	توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP	151
09	توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة	153
10	توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة	154
11	نموذج ليكرت الخماسي	156
12	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	156
13	تحويل معلومات السن إلى رموز	156
14	تحويل معلومات التصنيف الوظيفي إلى رموز	157

قائمة الأشكال والجداول:

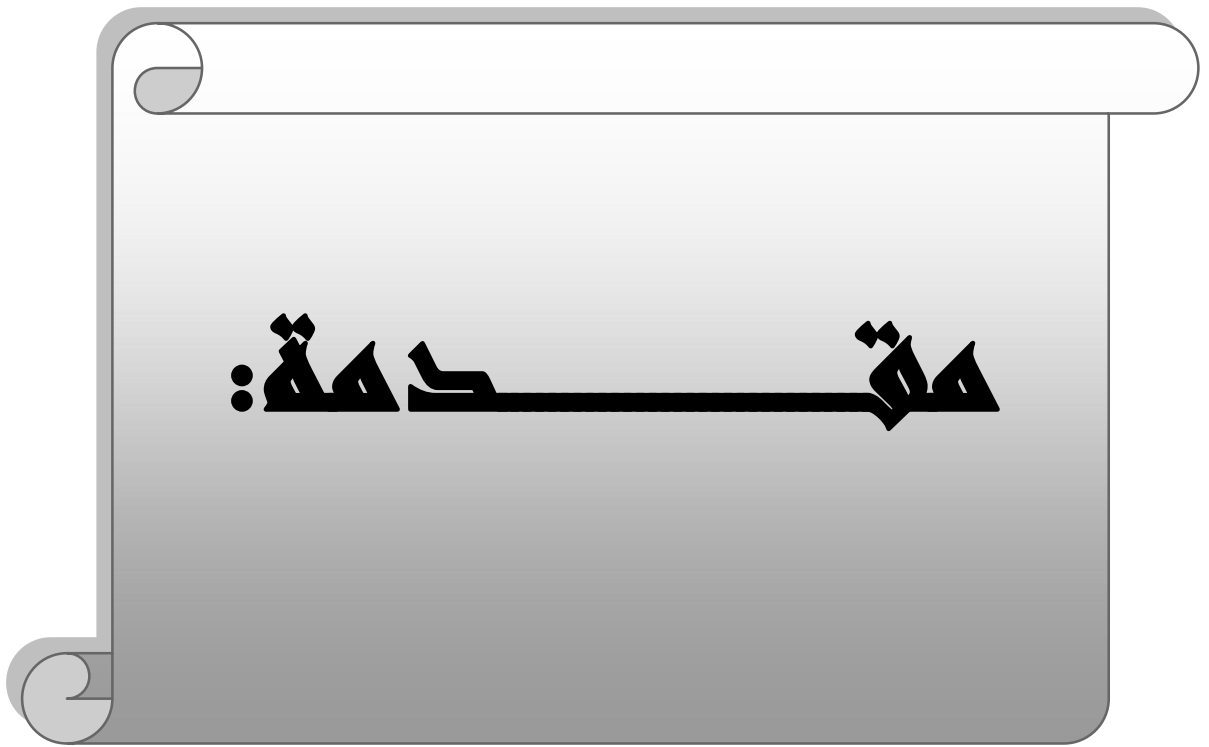
157	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	15
157	تحويل معلومات طبيعة العقد إلى رموز	16
158	تحويل معلومات سنوات الخبرة إلى رموز	17
158	فئات نموذج ليكارت الخماسي	18
159	معاملات ارتباط العبارات بمحور التحفيز	19
160	معاملات ارتباط العبارات بمحور الصراع التنظيمي	20
160	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	21
161	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test	22
162	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	23
163	توزيع أفراد العينة حسب السن	24
164	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	25
165	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	26
166	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد	27
167	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	28
168	مستويات الرضا عن الحوافز حسب مقياس ليكارت الخماسي	29
168	مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن الحوافز الإيجابية	30
172	مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن الحوافز السلبية	31
174	مستوى الرضا عن الحوافز الكلية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن	32
175	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية الجنس	33
175	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف الجنس	34
175	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية السن	35
176	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف السن	36
176	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية المستوى التعليمي	37
177	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف المستوى التعليمي	38
177	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية التصنيف الوظيفي	39

قائمة الأشكال والجداول:

178	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف التصنيف الوظيفي	40
178	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية طبيعة العقد	41
179	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف طبيعة العقد	42
179	المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية سنوات الخبرة	43
180	اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف سنوات الخبرة	44
181	استجابة أفراد العينة على عبارات أسباب الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن	45
184	استجابة أفراد العينة على عبارات مظاهر الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن	46
187	استجابة أفراد العينة على عبارات إدارة الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن	47
189	مستوى الصراع الكلي بالمؤسسة الوطنية للدهن	48
190	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية الجنس	49
190	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف الجنس	50
191	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية السن	51
191	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف السن	52
192	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية المستوى التعليمي	53
192	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف المستوى التعليمي	54
193	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية التصنيف الوظيفي	55
193	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف التصنيف الوظيفي	56
194	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية طبيعة العقد	57
194	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف طبيعة العقد	58

قائمة الأشكال والجداول:

194	المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية سنوات الخبرة	59
195	اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف سنوات الخبرة	60
196	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز الإيجابية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن	61
197	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز السلبية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن	62
198	معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والصراع التنظيمي	63



تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المنظمة وأثنمها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في بيئة تتسم حالياً بشدة المنافسة، والتغير السريع والمستمر. هذا ما يدفع بأي منظمة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداعها، تطورها واستمرارها، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وأهداف وتطلعات أفرادها من جهة، وإشراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة، عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، ما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهميتهم ودورهم في نجاح منظمته. وذلك بعمل هذه الأخيرة على توجيه سلوك أفرادها اتجاه تحقيق أهدافها من خلال عملية التحفيز، بفهم دوافعهم المتباينة وكيفية التأثير عليها، وتوفير مختلف الحوافز المعنوية والمادية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من جهة، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم، التحسين من إنتاجيتهم، والرفع من روحهم المعنوية، وتعزيز ولائهم اتجاه منظمته من جهة أخرى. لأنه في حال إهمال المنظمة لعناصرها البشرية وعدم اهتمامها بإشباع حاجاتهم، ينعكس سلباً على نفسياتهم وشعورهم بمختلف الضغوطات والتوترات، وهذا بدوره يؤثر سلباً على سلوكياتهم، التي يمكن أن تصبح عدائية وضارة سواء مع زملائهم في العمل أو مع إدارة المنظمة، ما ينتج عنها صراعات تجعل من ظروف العمل صعبة وغير مريحة، فهذه الظاهرة (الصراعات) أمر طبيعي توجد حيثما يوجد العنصر البشري نتيجة الاختلاف والتعارض في وجهات النظر، الأفكار، الطموح، المصالح والأهداف، لأن الفرد بطبيعته يتفاعل مع الأفراد الآخرين، ويقوم معهم علاقات اجتماعية كونه يتواجد ويتعايش معهم في مكان واحد، فيمكن أن يكون هذا التفاعل إيجابياً عن طريق العمل الجماعي، التعاون، التنافس والتضامن، كما يمكن أن يكون تفاعل سلبياً كالخلافات، ردود الأفعال السلبية، والغضب، وهذا ما يولد نوع من الصراع الذي يؤثر على المنظمة بطريقة سلبية. لكن لا يمكن إنكار أنه لابد أن يتوفر مستوى معين من الصراع داخل المنظمة (الصراع البناء) الذي يخلق جواً من التنافس، ما يدفع الأفراد إلى التطوير والتجديد، وعدم الرضا عن الظروف الحالية والعمل على تغييرها إلى الأحسن، ما يجب أن يدفع بالمنظمة إلى التعامل مع الصراع بكل حكمة واعتباره ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنبها أو إلغائها، وإنما لابد من إدارتها بأساليب تمكنها من الاستفادة من جوانبها الإيجابية لتحقيق أهدافها.

ونظراً لأهمية عملية التحفيز في توجيه سلوكيات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، وروحهم المعنوية، و رغبتهم في العمل واستعدادهم لتطويره، وشعورهم بالرعاية والحماية من طرف منظماتهم ومساعدتها لهم على حل مشاكلهم الخاصة، لابد لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام والتركيز الكبيرين، بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمنظماتهم ورضاهم عن حياتهم العملية واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية، وبالتالي التقليل من الضغوطات والمشاكل النفسية التي يعاني منها الفرد العامل، وهذا بدوره يقلص الكثير من الخلافات، الصراعات والسلوكيات العدوانية التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمة، ويخفف من آثارها السلبية، ذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة والمقدمة بطريقة موضوعية، عقلانية وعادلة، وأن تكون أساليب التحفيز شفافة وواضحة لجميع العاملين، حتى لا يترتب عنها آثار سلبية يمكن أن تؤدي بالأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة يحتم على إدارة المنظمة إضاعة الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها وإدارتها.

1 - إشكالية الدراسة:

تساهم عملية التحفيز في تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك على المنظمة أن تجعل منها وسيلة تمكنها من توجيه سلوكيات عاملها نحو تحقيق أهدافها من خلال نظام حوافز فعال، يوفر بيئة عمل مريحة غير مضطربة، تشجع كل فرد فيها على الارتقاء بعمله وتطوير نفسه ونجاح منظمته، بدلاً من أن يكون التحفيز سبباً في ارتفاع مستوى الصراع، الذي يؤثر سلباً على المنظمة، ويضر بمصلحة كل طرف فيها في حال اتسام أساليب التحفيز بعدم العدالة والشفافية.

وللتمكن من دراسة هذا الموضوع وتوضيح تأثير التحفيز على مستوى الصراع بالمنظمة، يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التحفيز في التقليل من الآثار السلبية للصراع التنظيمي؟

2 - الأسئلة الفرعية:

لتبسيط الإشكالية المطروحة والتمكن من الإجابة عليها، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير التحفيز على سلوك الموارد البشرية بالمنظمة؟

- ما هو مستوى رضا الموارد البشرية عن الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى الصراع بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة محل الدراسة؟

3 - فرضيات الدراسة:

- للتمكن من الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة يمكن وضع الفرضيات التالية:
- يوجه التحفيز سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- مستوى رضا الموارد البشرية عن الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة منخفض.
- مستوى الصراع بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا العاملين عن الحوافز ومستوى الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.

4 - هدف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من البحث في التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، والتحقق من الفرضيات الموضوعية، ذلك من خلال توضيح تأثير التحفيز على مستوى الصراع بالمنظمة، سواء تأثيره السلبي، بكونه أهم الأسباب، التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى توضيح تأثيره الإيجابي في التخفيف من الآثار السلبية للصراع بالمنظمة. وذلك بعد التطرق إلى التحفيز، للتعرف على أهميته وتأثيره على سلوك الموارد البشرية بالمنظمة، والصراع التنظيمي، مستوياته وأساليبه إدارته. وتحديد مستوى رضا الأفراد عن مختلف الحوافز، ومستوى الصراع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، والأسباب التي تكمن وراء ذلك. بالإضافة إلى التمكن من استخلاص نتائج مهمة من هذه الدراسة وتقديم اقتراحات مفيدة.

5 - أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في:
- التركيز على أهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.
- الاهتمام بظاهرة الصراع بالمنظمة، إذ يعتبر موضوعاً يستحق الدراسة والاهتمام، لما له من آثار نفسية، اجتماعية وعضوية على الفرد، بالإضافة إلى آثار إدارية وتنظيمية على المنظمة.
- تعتبر عملية التحفيز من أهم أنشطة المنظمة التي لا بد أن تحظى باهتمام وتركيز كبيرين، لما لها من تأثير كبير على نفسية الفرد، سلوكه وأدائه.

فبدراسة هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر يمكن فهم دوافع الأفراد، تحديد حاجاتهم ورغباتهم غير المشبعة والعمل على إشباعها، من خلال توفير مختلف الحوافز المرضية، التي تتناسب مع حاجاتهم، وبالتالي يمكن توجيه سلوكياتهم وتحسين أدائهم، لما يعود على المنظمة بالنفع والفائدة. الأمر الذي يجنب المنظمة الكثير من الصراعات الحادة، التي تؤثر سلباً على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها.

6- أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع التي تعتبر هامة جداً في مجال التخصص، من بين أهمها:

- أن الموضوع يهتم بالموارد البشري، باعتباره حجر أساس كل منظمة لذا يجب أن يكور محور اهتمام وتركيز كل باحث في مجال تخصصه ليحظى بمكانته الحقيقية ويشعر بقيمته ودوره الفعال في استمرار ونجاح منظمته، حتى ينعكس ذلك إيجابياً على سلوكه، أدائه وروحه المعنوية.

- التعرف على واقع التحفيز بالمؤسسة الجزائرية.

- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، والوقوف على الكيفية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في إدارة هذه الظاهرة.

- البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط بين التحفيز والصراع التنظيمي.

7- حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

يهتم هذا البحث بدراسة أثر التحفيز على الصراع بالمنظمة، ذلك من خلال توضيح مدى رضا الموارد البشرية عن مختلف الحوافز، وانعكاس ذلك على مستوى الصراع التنظيمي. فحدد التحفيز كمتغير مستقل، والصراع التنظيمي كمتغير تابع.

ب- الحدود المكانية:

وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، كحالة لدراستها.

ج- الحدود الزمنية:

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين سنتي 2013 و 2014.

8- المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها. والاستعانة بالأسلوب الإحصائي ومنهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية، وذلك بإسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة. للتمكن من جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

9- أدوات الدراسة:

أ- الجانب النظري:

- الكتب المتخصصة في موضوع البحث؛
- الأطروحات والرسائل الجامعية؛
- المجلات؛
- مواقع الانترنت.

ب- الجانب التطبيقي:

- الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة بيانات الاستبيان.

10- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي عالجت كل من موضوع التحفيز، وموضوع الصراع التنظيمي، التي من بينها:

أ- دراسات التحفيز:

من بين المواضيع المطع عليها التي تخصصت بدراسة التحفيز:

- الدراسة الأولى: مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع: تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008.

تمحورت إشكالية هذا البحث حول: كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء الناجح للمنظمة؟

حيث قسم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: خصص لدراسة التطورات الفكرية للتحفيز في المنظمة.

أما الفصل الثاني: خصص لدراسة فاعلية نظام التحفيز في المنظمة.

والفصل الثالث: عبارة عن دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء لمعرفة واقع التحفيز في هذه الشركة.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

تعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة إشباع كل حاجات العاملين في أي منظمة.

التحفيز لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للفرد، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المانجمنت الحديث، لأن الفرد يتفاعل بشكل إيجابي مع كل ما يرتبط بالمنظمة من أساليب قيادية، تنظيم وغيرها.

يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح لمنظمة ما في منظمة أخرى من بلد آخر، بمعنى أنه لا يمكن تحديد بوجه عام الأسلوب الأمثل للتحفيز، لأن ذلك مرتبط بتركيبة الأفراد العاملين في كل منظمة.

- الدراسة الثانية: عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007.

تم تقسيم البحث إلى ستة فصول موضحة كما يلي:

الفصل الأول: ركز على الإطار النظري لعملية تحفيز الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تمحور حول مفهوم الرضا الوظيفي والنظريات والنماذج المفسرة له.

أما الفصل الثالث: فخصص للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

والفصل الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي، ظروف قياسه وعلاقته بالأداء.

الفصل الخامس: واقع التحفيز بملبنة نوميديا.

أما الفصل السادس والأخير: فخصص للتحفيز ورضا الموارد البشرية بالمؤسسة.

وأهم النتائج المتوصل إليها:

تعد عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء، شرط قيامها على أسس علمية وموضوعية محددة باستمرار تتدرج ضمن نظام الحوافز.

الرضا الوظيفي للموارد البشرية أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز.

تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كون ذا صلة بنفسية الفرد، من ثمة لا بد من تهم دوافع الأفراد ومواجهتها بمختلف الحوافز، ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع.

- الدراسة الثالثة: شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، 2009، 2010.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

هل لطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية تأثير على فعالية التحفيز فيها؟

حيث قسم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم ونظريات حول التحفيز.

الفصل الثاني: التحفيز وطبيعة الملكية.

الفصل الثالث: واقع التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (العمومية والخاصة).

تم التوصل إلى عدة نتائج، التي من بينها:

يتأثر التحفيز بطبيعة ملكية المؤسسة الاقتصادية، فالتحفيز في المؤسسة الاقتصادية العمومية يختلف من حيث التركيب، الأسس والمعايير التي يمنح على أساسها عن نظام التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

عدم رضا الفرد العامل في المؤسسة العمومية عن نظام التحفيز وعدم العدالة في تطبيقه، في حين الفرد في المؤسسة الجزائرية الخاصة محفز جدا وراض عن الحوافز المقدمة له.

كثرة الصراعات في المؤسسة ناتج عن عدم العدالة ووجود المحاباة، الذي يؤثر سلباً على تقدم المؤسسة العمومية الجزائرية واتخاذها للمسار الصحيح.

ب- دراسات الصراع التنظيمي:

من بين المواضيع والدراسات حول الصراع التنظيمي المطلع عليها يمكن ذكر:

- الدراسة الأولى: محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011.

حيث تمحورت إشكالية هذا البحث حول:

ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

قسم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، عنونت كما يلي:

الفصل الأول: مفهوم الصراع التنظيمي، تطوره وأنواعه.

أما الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي وعلاقة الصراعات به.

والفصل الثالث: خصصه الباحث لدراسة علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها:

وجود الصراع التنظيمي على المستويات الثلاث، على مستوى الفرد، بين الأفراد وبين المجموعات.

أكدت هذه الدراسة تأثير الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال مستوياته المختلفة، حيث كانت العلاقة سلبية في حال المستوى المنخفض والمرتفع للصراعات التنظيمية، وإيجابية في حال المستوى المعقول للصراعات التنظيمية.

- الدراسة الثانية: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي:

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

حيث تمحورت إشكالية هذا البحث حول: ما هو أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي؟

وتم تقسيم البحث إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

أما الفصل الثاني الذي عنوانه: الإطار النظري للدراسة تمحور حول مفهوم الصراع التنظيمي، مستوياته، أنواعه، آثاره وأساليب إدارته؛ بالإضافة إلى تعريف التطوير التنظيمي، أهدافه وخصائصه. والفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية.

أهم النتائج التي خلص إليها الباحث تتمثل في:

أن الإدارة تستخدم الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع، وهي مرتبة تنازليا كالاتي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب ونمط التنازل، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة، أما نمط التعاون غير واضح الاستخدام ما يدل على إهمال هذا النمط. التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جداً فملاحه غير واضحة بالنسبة للموظفين.

- الدراسة الثالثة: نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، 2009.

كانت إشكالية البحث حول: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟ حيث اشتمل البحث على ثلاثة فصول رئيسية:

خصص الفصل الأول لعرض المفاهيم الأساسية حول كل من إدارة الصراع والرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لإظهار العلاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي.

والفصل الثالث تضمن الدراسة الميدانية.

وأهم النتائج المتوصل إليها:

تعتبر أنسنة الإدارة الحل المناسب من أجل التعامل مع الصراع وجعله ذا فائدة للعمال والمنظمة معا، فمن خلال لقاءات المسؤولين بالعمال يتم معالجة كل المشاكل والصراعات التي تظهر في المنظمة، إن هذا التقارب بين القيادة والمرؤوسين يدفع إلى المعالجة الجيدة للصراع ومن ثم الشعور بالرضا الوظيفي حتما.

يبقى تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمة أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء العامل وولائه للمنظمة، ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتعزيز دورها ومنافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال.

إدارة الصراع والرضا الوظيفي يمثلان توليفة تفرض نفسها كأحد العوامل التي تقيس مدى أهمية القائد في تسيير مصالح المنظمة وممارسة مهامه.

11 - هيكل الدراسة:

للتمكن من الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث، من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين نظريين وفصل آخر تطبيقي، حيث:

- خصص الفصل الأول (الإطار النظري للتحفيز)، لتحديد مفهوم التحفيز، الحوافز، الدوافع وتوضيح العلاقة بينهما، والتعريف على مختلف نظريات التحفيز. إضافة إلى التعرف على مختلف أنواع الحوافز المقدمة سواء المادية أو المعنوية، الإيجابية أو السلبية وأسس منحها، نظام التحفيز وكيفية تصميمه وتطبيقه.

- كما تم تخصيص الفصل الثاني (الصراع والرضا عن الحوافز بالمنظمة)، لتحديد مفهوم الصراع التنظيمي، أنواعه وتطور مفهومه في الفكر الإداري، أسبابه وأساليب إدارته. بالإضافة إلى توضيح علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي، وانعكاس ذلك على سلوك الموارد البشرية بالمنظمة.

- أما الفصل الثالث (دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة محل الدراسة)، فيتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة، وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة محل الدراسة.

المفصل الأول:

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

تسعى المنظمة إلى ضمان بقائها واستمرارها، والحفاظ على مركزها التنافسي في بيئة تتميز بشدة وسرعة التغير والاضطراب، بالعمل على تحقيق أهدافها المسطرة. ولا يمكنها ضمان ذلك إلا بالاعتماد على أهم مورد لديها، المورد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية والعماد الأول لها، وسبب تميزها ونجاحها، لذلك لا بد أن يحظى باهتمام يليق بمكانته ودوره، وبطبيعته البشرية المتميزة. وأن تحرص كل الحرص على ربط أهدافها بأهدافه، وتوفير بيئة عمل مناسبة تتوافق مع تطلعاته وطموحاته، وتمكنه من الرقي بأدائه وتطوير قدراته. وذلك من خلال عملية التحفيز، التي تمكنها من توجيه سلوكاته وتصرفاته بما يتوافق مع أهدافها. فهذه العملية لها الأهمية الكبيرة في إثارة دافعية الفرد نحو العمل، تعديل وتوجيه سلوكاته، والرفع من أدائه. لارتباطها الوثيق بحالته النفسية، المادية والاجتماعية. ونظرا لهذه الأهمية، لاقى موضوع تحفيز العنصر البشري اهتمام الكثير من الباحثين وعلماء النفس، الذين اختلفوا في كيفية معالجته والتحقق من صحة الفرضيات التي وضعها كل واحد منهم. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال هذا الفصل، الذي يتضمن ثلاثة مباحث مقسمة كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التحفيز وعلاقته بالدافعية.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز.

المبحث الثالث: نظام وأنواع الحوافز بالمنظمة.

المبحث الأول: ماهية التحفيز وعلاقته بالدافعية

لكل منظمة أهداف محددة ومسطرة تسعى إلى تحقيقها، وحتى تضمن بلوغ النتائج التي تتوقعها، لابد من ربط أهدافها بأهداف مواردها البشرية، وذلك بإشراكهم في وضعها، والوقوف على تنفيذها ومتابعتها، واتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمهامهم وشؤونهم، وحثهم على بذل المزيد من الجهود، بما يمكن من تحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم. هذا ما يؤدي إلى تحقيق مصالحهم المشتركة، وتقادي الكثير من المشاكل، وتوفير بيئة عمل تشجع على العمل المبدع. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيام المنظمة بتحفيز أفرادها بطريقة توافق بين حاجاتهم المختلفة والحوافز التي تعمل على توفيرها.

المطلب الأول: ماهية التحفيز

تركز المنظمة على عملية تحفيز مواردها البشرية، وتهتم بها اهتماماً بالغاً، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها. فمن خلال هذه العملية تتمكن من توجيه سلوكيات أفرادها بالاتجاه الذي ترغبه وتحبذ، وذلك بتوفير مختلف الحوافز التي تثير دافعية الأفراد نحو عملهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

التحفيز كغيره من المواضيع حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، وكل واحد منهم كانت له وجهة نظر معينة في إعطاء مفهوم لهذا المصطلح، والتي يمكن إدراج بعضها، بعد توضيح مفهوم الحوافز من خلال بعض التعاريف.

أولاً. مفهوم الحوافز:

تشير كلمة "Motiver" إلى كلمة محرك أو باعث، أي عامل محفز، قادر على إثارة النشاط وجعل الأمور تتحرك⁽¹⁾. إذ تعود كلمة الحافز في اللغة العربية إلى فعل حفز، بمعنى دفع. أما في معناها الاصطلاحي، فتشير إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد العامل، التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته أو توقعاته⁽²⁾.

كما يقصد بها مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أيضاً أهداف المنظمة⁽³⁾.

¹ - Arthur R.Pell, Le management (France : MARABOUT, 2009), p.246.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية (مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2005)، ص 212.

³ - زكي بدوي، معجم المصطلحات الاقتصادية (ط2؛ لبنان، بيروت: دار الكتاب اللبناني، طباعة، نشر وتوزيع، 2003)، ص 165.

كما تعرف الحوافز بأنها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان (الفرد) على بذل الجهد، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز⁽¹⁾.

كما تم تعريفها بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، وإشباع الحاجات والرغبات، أو التوقعات لأداء نشاط معين، أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته، أو حاجاته، أو توقعاته وتحقيق أهدافه⁽²⁾. إذ تعتبر الحوافز عوامل خارجية، تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون مادية تتصل بالأجر أو الزيادة فيه، أو معنوية تتمثل في زيادة السلطة والنفوذ، وغيرها من الأمور التي يصعب التعبير عنها بقيمة مادية⁽³⁾.

كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة توفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة⁽⁴⁾؛ فالحافز يمثل المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، حيث تتوقف فاعلية الحافز على توافقه مع هدف الفرد، وحاجته ورغبته⁽⁵⁾.

كما أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنوية، فهي عبارة عن مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك قدراته، وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه⁽⁶⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

الحوافز هي عبارة عن مجموعة من المثيرات الخارجية، التي تتمثل في الإمكانيات المتاحة ببيئة العمل، والتي توفرها المنظمة لعاملها، لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

ثانياً. مفهوم التحفيز:

يمكن توضيح بعض التعاريف للتحفيز من بين الكثير، فيما يلي:

يمثل التحفيز، العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف⁽⁷⁾.

1- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة (ط1؛ مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص 337.

2- سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1؛ الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 100.

3- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (ط1؛ الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 49.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1؛ مصر: د.د.ن، 2009)، ص 365.

5- فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية (ط1؛ الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 79.

6- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 255.

7- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد (ط1؛ الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2010)، ص 148.

فالتحفيز هو العملية التي بموجبها تتمكن إدارة المنظمة من إثارة القوى الكامنة لدى الفرد، لزيادة رغبته في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامه بمستويات عالية لزيادة الإنتاجية⁽¹⁾.

كما عُرِّفَ بأنه ممارسة إدارية للتأثير على 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⁽²⁾.

بالإضافة إلى أنّ التحفيز عبارة عن عملية إيجاد الوسائل والأساليب، التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من العطاء والبذل، وتحسين دورتهم الإنتاجية، يتم بواسطة مجموعة من الحوافز، التي توفرها المنظمة للعاملين، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة⁽³⁾. كما يمكن اعتباره عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنّها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة للتحفيز، يمكن استنتاج التعريف التالي:

التحفيز هو العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة لإثارة دافعية العاملين نحو أداء أعمالهم بالشكل المتميز، وإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف منظماتهم من جهة أخرى، وذلك بتوفير مختلف الحوافز والعمل على استثمارها بالشكل الصحيح، من خلال بناء نظام حوافز فعال مواكب للتغيرات البيئية.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

تحتل عملية التحفيز في المنظمة مكانةً مميزةً لما لها من أهمية بالغة في توجيه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم نحو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويمكن توضيح أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً. الأهمية بالنسبة للفرد:

تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة إلى الفرد العامل في:

1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير، حيث يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل، بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو⁽⁵⁾.

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، (ط1؛ د.ب.ن، د.د.ن، 2010)، ص 351.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال (ط2؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 491.

³ عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية (ط1؛ الأردن، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 141.

⁴ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 120.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

2- أداة للتغذية المرتدة، حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها. استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3- الدعم المالي، حيث يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية⁽¹⁾.

4- التحكم في سلوك الأفراد العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك، تعزيزه، توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

5- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها⁽²⁾.

6- تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة⁽³⁾.

7- تحمل المسؤولية، حيث تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانياً. الأهمية على مستوى الجماعة:

تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة للجماعة فيما يلي:

1- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة. فالأفراد يهدفون إلى إثبات ذواتهم، ما يؤدي إلى التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

2- تنمية روح المشاركة والتعاون. حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها (الحوافز)، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة. حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التدريب أثناء العمل⁽⁴⁾.

ثالثاً. الأهمية على مستوى المنظمة:

تتمثل أهمية التحفيز على مستوى المنظمة فيما يلي:

1- الزيادة في أرباح المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أنّ الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته⁽⁵⁾.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365، 366.

² حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1؛ الأردن، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2006)، ص 230.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 366، 367.

⁵ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- 2- التكيف مع متطلبات البيئة، حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب. حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.
- 4- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد العاملين⁽²⁾.
- 5- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات، انخفاض المعنويات، الشكاوى والصراعات، مما يؤدي إلى استقرار في موارد المنظمة البشرية ووضوح أهدافها⁽³⁾.

المطلب الثاني: ماهية الدافعية وخصائصها

رغبة العنصر البشري في إشباع حاجاته غير المشبعة، تبعث في نفسه دوافعاً تحركه باتجاه تحقيق هدفه بإشباعها، وذلك بإتباع السلوكات التي تمكنه من ذلك. لكن ليس من السهل أن يتمكن الفرد من تحقيق هدفه، إذ يمكن أن يتعرض إلى عقبات تمنعه من إشباع حاجاته، ما يؤثر على نفسيته، وهذا ما يشعره بالإحباط وانخفاض معنوياته.

الفرع الأول: مفهوم الدافعية والدوافع

تكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة، ومحركة، وموجهة لها، والتي تعتبر أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني⁽⁴⁾.

أولاً. مفهوم الدافعية:

اختلفت مفاهيم مصطلح الدافعية باختلاف وتعدد الكتاب والباحثين من جهة، ولصعوبة تحليل هذا المصطلح وارتباطه بالجانب النفسي، الاجتماعي والسلوكي للفرد من جهة أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

ينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتدفع الدافع أو الباعث في سبيل تحقيق هدف أو حافز. كما أنها عملية داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف، أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية⁽⁵⁾.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 367، 368.

² حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁴ سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات (الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص 117، 118.

كما تعرف على أنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف معين⁽¹⁾.

والدافعية تمثل درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين. وغالباً ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه، لكي يشبع حاجة لديه⁽²⁾. ويستخدم مصطلح الدافعية للتعبير عن العملية التي تثير مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، لتعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة للدافعية، يمكن استنتاج التعريف التالي:

الدافعية عبارة عن عملية داخلية تثير دوافع كامنة لدى الفرد (مثيرات داخلية)، تحرك رغبته في إزالة حالة التوتر التي يشعر بها نتيجة عدم قدرته على إشباع حاجات لديه، ما يدفع به إلى إتباع سلوك معين اتجاه تحقيق هدفه في إشباع هذه الحاجات.

ثانياً. مفهوم الدوافع:

للفرد قوى داخلية مرتبطة بذاته، تعمل على دفعه للتحرك والنشاط، وهذه العوامل تتمثل في الدوافع. التي يمكن تعريفها على أنها عبارة عن حاجات^(*) الفرد ورغباته غير المشبعة، تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمر والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات⁽⁴⁾.

فالدافع يمثل الحاجة التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين، يسعى إلى تحقيق هدف معين، يساهم في إشباع هذه الحاجة، وينقله من حالة عدم التوازن أو عدم الرضا، التي يشعر بها إلى حالة من التوازن أو الرضا⁽⁵⁾.

وتعرف الدوافع أيضاً بأنها الحاجات، والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوري، فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، وتحدد اتجاه ذلك العمل؛ والدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك⁽⁶⁾.

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (ط1؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص 166.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 1999)، ص 142.

3- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

*- عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بسبب التغيرات الداخلية، الجسمية، أو النفسية أو الاجتماعية، ما يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي يزول بإشباع هذه الحاجة.

4- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

5- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 52.

كما يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة الرغبات، الحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني (سلوك الفرد) ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه، شدته وطبيعته⁽¹⁾.

وعرفت كذلك على أنها مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد، فهي قوة داخلية محركة تتبع من داخل الفرد، تؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الفرد إلى إشباعها⁽²⁾.

كما تتمثل الدوافع في رغبات الإنسان، وحاجاته، وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه⁽³⁾.

والدوافع هي الحاجات، والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فهي تعني رغبة الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة للدوافع، يمكن استنتاج التعريف التالي:

الدوافع عبارة عن قوى داخلية محركة تؤثر على إدراك الفرد وتفكيره، وتؤدي به إلى تصرفات وسلوكات تمكنه من تحقيق هدفه في إشباع حاجاته غير المشبعة، ليعيد حالة التوازن والارتياح إلى نفسه.

الفرع الثاني: عملية الدافعية

تمثل الدافعية العملية التي تحرك سلوك الفرد وتستثيره لأداء العمل. إذ يعتمد الأداء وقوته على درجة قوة الدافع، فالعامل المثابر، والذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء الذين يقلون عنه أداء ومهارة. وهذا يعني أن الدافعية تحتكم إلى درجة كبيرة بمدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه، والتي تختلف درجة استثمارها بين فرد وآخر حسب قوة الدافعية لديه⁽⁵⁾، حيث لو تساوى الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام، والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم؛ فالدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل. وهي تمثل قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل. وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات⁽⁶⁾. ويمكن توضيح عملية الدافعية من خلال الشكل التالي:

1- فيصل موسى حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

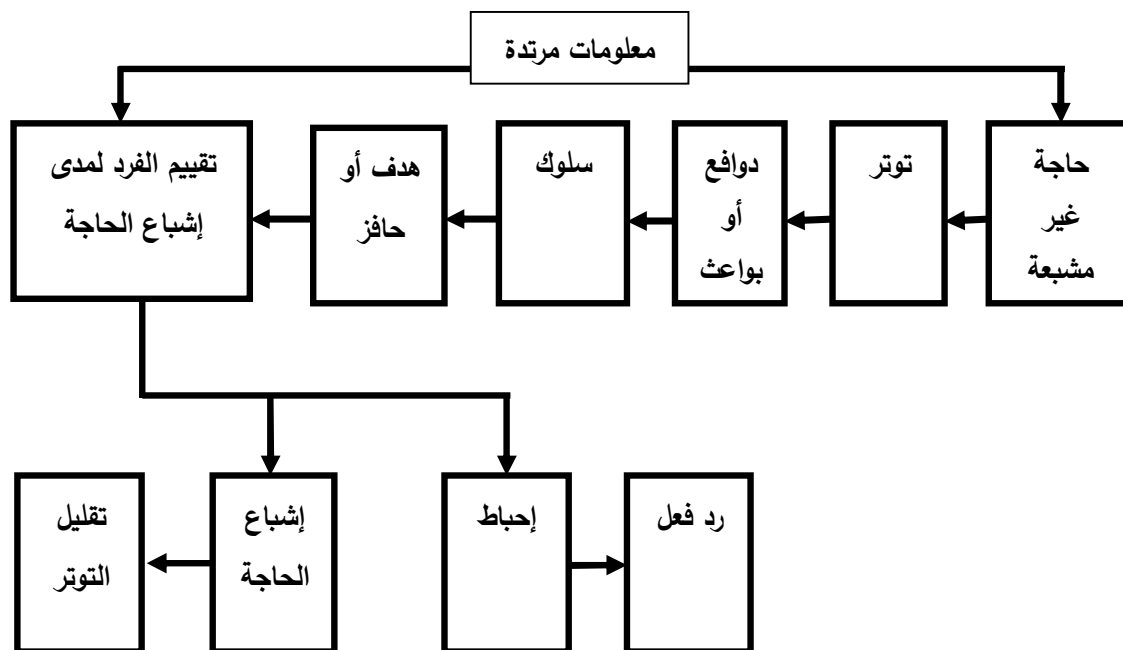
3- سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 99، 100.

4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص 166.

5- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 52، 53.

6- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 253، 254.

شكل رقم 01: عملية الدافعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.

- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 254.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، 2002)، ص 343.

يتضح من الشكل السابق، أنه عندما تستثار لدى الفرد حاجة معينة (حاجة غير مشبعة، تتمثل في الشعور بنقص أو مطلب أو رغبة)، تسبب حالة من التوتر، والقلق، وعدم الارتياح أو عدم التوازن، هذه الحالة تدفع الفرد وتنشطه لیسلك سلوكاً معيناً موجهاً نحو تحقيق هدف محدد لإشباع الحاجة، ثم يقوم بتقييم مدى إشباعه لهذه الحاجة، التي دفعته لذلك السلوك من خلال معلومات مرتدة عن تحقيق هدفه (تغذية عكسية)⁽¹⁾، فإذا ما نجح في تحقيق هدفه وإشباع حاجته زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، ويتسبب في رد فعل معين⁽²⁾.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، 2002)، ص 341، 342.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفرع الثالث: خصائص الدافعية وعلاقة الدوافع بالحوافز

تعتبر الدافعية عملية داخلية تثير حماس ورغبة الفرد في إزالة حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها. والتي يكون السبب في حدوثها عدم تمكنه من إشباع حاجاته، مما يدفعه إلى البحث عن الوسائل التي تعمل على إشباع هذه الحاجات، وإزالة حالة التوتر.

أولاً. خصائص الدافعية:

للدافعية خصائص مميزة ومتفردة، باعتبارها عملية داخلية معقدة مرتبطة بالعوامل النفسية وخصائص الفرد المتباينة، ومن بين هذه الخصائص:

1- الدافعية عملية معقدة التركيب:

أ- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطاً⁽¹⁾. فالدافعية لا يمكن ملاحظتها، أو مشاهدتها أو قياسها، وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد، مثلاً يمكن القول أن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته، كالمواظبة على العمل والالتزام بمواعيده الرسمية، التعاون البناء مع الآخرين، عدم التغيب، عدم التمارض، وتكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل⁽²⁾. ولكن لا يمكن في كل الأحوال معرفة دوافع السلوك بمجرد النظر للسلوك، وغالباً ما يكون الاستدلال على دوافع السلوك صعباً، وذلك للعديد من الأسباب. فالسلوك المنفرد قد يكون محصلة للعديد من الدوافع، والعكس، قد تكون أنماط عديدة من السلوك محصلة لدافع واحد. كما قد تظهر دوافع الفرد بشكل غير واضح أو مستتر، كما أن هناك مسببات أخرى للسلوك، كالقدرات، شخصية الفرد، الظروف وغيرها⁽³⁾.

ب- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.

ج- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً.

د- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات.

هـ- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان (الفرد)، فكثيراً ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات⁽⁴⁾.

فإذا وجدت لدى الفرد حاجة غير مشبعة يصاب بالتوتر، فيقوم بسلوك معين تحقيقاً لهدف إشباع حاجته، وإذا ما اعترضت طريقه عقبات مادية أو نفسية أصيب بالإحباط، يؤدي به إلى سلوك دفاعي، يمكن أن يأخذ شكل العدوان، التبرير، الانسحاب أو الكبت⁽⁵⁾.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

3- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 144.

4- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 47، 48.

5- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي (ط1؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 386.

2- الدافعية ظاهرة متميزة وذات توجه قصدي:

- أ- الدافعية تمثل عملية داخلية تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو هدف محدد.
ب- كل فرد يمتلك خصائص تميزه عن غيره⁽¹⁾.

3- للدوافع وجوه ومظاهر عدة:

حاجات الفرد لا تقتصر على حاجة معينة بل هي متعددة ومتشابكة، فإنّ دوافع الفرد للعمل متعددة وتتداخل مع بعضها البعض، كما أنّ تلك الدوافع ليست ثابتة، بل هي في حركة وتغير مستمرين⁽²⁾.

ثانياً. علاقة الدافع بالحافز:

تمثل الحوافز العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجات الفرد المتزايدة باستمرار. وهذه الحاجات هي المصدر الأساسي لدوافع الفرد⁽³⁾. فالحاجة تعبر عن حالة من التوتر، تنشأ عن النقص أو عدم الإشباع، وتتحوّل إلى دافع عندما تصل إلى درجة كافية من التوتر أو الضغط، لتوجه السلوك نحو هدف معين، بغرض إشباع الحاجة أو التقليل من التوتر⁽⁴⁾. إذن هناك ارتباط قوي بين الحوافز والدوافع. فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة، إذ تمثل قوة داخلية تدفع الفرد وتوجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه هدف محدد. فإنّ الحوافز تمثل مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد سلوكه بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. فهي تمثل مؤثرات بيئية خارجية، غرضها إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها⁽⁵⁾، وهي نابعة من البيئة التي يعمل بها الفرد، وتجذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه. حيث كلما كان التوافق بين الدافع والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملاً، كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر⁽⁶⁾.

إذن الدوافع تختلف عن الحوافز، فالأولى تمثل محركات داخلية لسلوك الفرد وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، أما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الدوافع وتقوية شدتها⁽⁷⁾. وبالتالي يمكن اعتبار العلاقة التي تربط بين الدافع والحافز، كالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة، ورد الفعل يمثلها السلوك⁽⁸⁾.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

2- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

3- علي غربي وبلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية (ط1؛ مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 207.

4- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 407.

5- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة (ط3؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007)، ص 274.

6- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (مصر، القاهرة: مكتب غريب للنشر، 2005)، ص 299، 300.

7- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط3؛ الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004)، ص 120.

8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

المطلب الثالث: ماهية سلوك الفرد وعلاقته بالتحفيز

تهدف المنظمة من عملية تحفيز مواردها البشرية إلى التمكن من دفعهم إلى انتهاج سلوكيات أفضل وأداء أعلى، أو إلى تعديل سلوكياتهم غير المرغوب بها، وذلك بتوفير مختلف الحوافز، التي تثير دوافعهم نحو السلوك الذي يمكنها من تحقيق أهدافها من جهة، وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم سلوك الفرد ومبادئه الأساسية

سلوكيات الفرد وتصرفاته لا تنشأ من العدم، وإنما هناك عوامل تكون سبباً وراء ظهورها. هذه العوامل إما تكون مثيرات داخلية، أو مثيرات خارجية، تتسبب في حدوث حالة من عدم التوازن تعمل على إثارة دوافعه، تدفع به إلى إتباع هذه السلوكيات إما لتخفيف حالة التوتر بإشباع حاجاته غير المشبعة، أو الاستجابة للمثيرات الخارجية.

أولاً: مفهوم سلوك الفرد:

يمكن إعطاء التعاريف التالية لسلوك الفرد، حيث:

يقصد بسلوك الفرد (السلوك الإنساني) النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة⁽¹⁾.

كما يعرف على أنه مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله⁽²⁾.

ثانياً: المبادئ الأساسية لسلوك الفرد:

السلوك هو مجموعة أفعال أو تصرفات مادية ظاهرة (جسمية وحركية) أو مستترة كامنة (ميول، عواطف، اتجاهات أو تفكير) مسببة وهادفة⁽³⁾. تحكمه ثلاث مبادئ أساسية هي:

1- مبدأ السببية:

حيث يتميز بكونه مسبب، أي أنّ هناك سبباً خلفه، فسلوك الفرد لا ينشأ من العدم⁽⁴⁾، وإنما ينشأ نتيجة لمؤثرات مختلفة إما لتغيير في ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية)، أو لتغييرات في ظروف البيئة الخارجية، فأى تغيير يُحدث حالة من عدم التوازن، الأمر الذي يدعو الفرد لإتباع السلوك الذي يُعيد له توازنه⁽⁵⁾.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة (د.ب.ن، د.د.ن، 2000)، ص 140.

⁴ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- مبدأ الدافع:

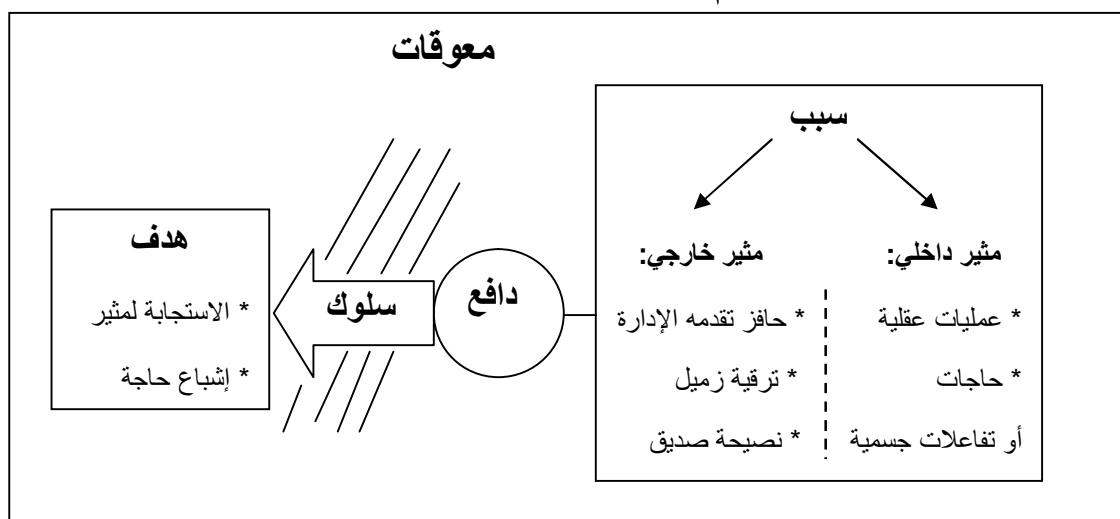
كما أنّ للسلوك دافعاً يوجهه، فالدافع هو القوة التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه؛ إذ أنّ الحاجة غير المشبعة تخلق لدى الفرد دافعاً، أي محركاً داخلياً يدفعه لأن يسلك سلوكاً باتجاه إشباع هذه الحاجة، وكلما كانت حاجة الفرد قوية، وكان الحافز مرغوباً لدى الفرد زادت قوة الدافع باتجاه تحقيق الهدف، أي نيل الحافز أو إشباع الحاجة⁽¹⁾.

3- مبدأ الهدف:

سلوك الفرد موجه دائماً لتحقيق هدف محدد أو غاية معينة، فكل فرد يسعى إلى إشباع حاجاته المختلفة، ولذلك فإنّ سلوك الفرد هادف (كتحقيق شيء معين، أو الحصول على ميزة أو تقادي ضرر لذاته أو لغيره)⁽²⁾.

ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 02: المبادئ الأساسية لسلوك الفرد



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة (د.ب.ن، د.د.ن، 2000)، ص 140.

بالإضافة إلى أنّ سلوك الفرد يتميز بكونه متنوع ومرن، أي أنّ له صور ومظاهر متعددة تمكنه من التوافق مع المواقف التي تواجهه، فهو يعتدل ويتبدل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة⁽³⁾.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ - المرجع نفسه، ص 24.

كما أنه قد يحدث خلال أو بعد سلوك الفرد سعياً لإشباع حاجته أي تحقيق هدفه، تعرّضه لمعوق أو أكثر يحول بينه وبين تحقيق هدفه، فإذا حالت هذه المعوقات دون تحقيق هدف الفرد، فإنّه يصاب بدرجة من الإحباط⁽¹⁾. فإشباع الحاجة ليس من السهل تحقيقه، وإذا ما حقق فإنّه يؤدي إلى تخفيف حالة التوتر عند الفرد. ولكن عدم الإشباع كثيراً ما يؤدي بالفرد إلى سلوك إيجابي أو دفاعي. حيث يتمثل السلوك الإيجابي في أن يواجه الفرد حقيقة الموقف، فقد يشعر أنّ الحاجة غير واقعية أو أنّها غير ضرورية، عندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل. أما السلوك الدفاعي، فهو السلوك الذي يتبناه الفرد دفاعاً عن نفسه عندما يشعر أنّ فشله في إشباع حاجته قد سبب موقفاً يهدد ذاته، أو كبرياءه أو هيبته. ويكون السلوك الدفاعي عادة لاشعورياً، حيث يستجيب الفرد بردود أفعال لا إرادية⁽²⁾.

وقد يأخذ السلوك الدفاعي أحد الأشكال التالية:

1- العدوانية: سلوك موجه نحو الآخرين أو الأشياء بهدف إحداث الأذى أو التخريب⁽³⁾، وذلك بمحاولة الفرد تحقيق مطلبه وإملاء رغبته على الغير باستخدام الكلمات الحادة، أو الصوت العالي، والميل للهجوم إن تطلب الأمر⁽⁴⁾.

2- الكبت: أسلوب حبس الأفكار المزعجة في العقل الباطن (النسيان الإجباري)، عادة ما يتعلق هذا السلوك بالشعور بالندم، وقد يؤدي إلى رد فعل نفسي مدمر نتيجة الإحباط⁽⁵⁾، حيث يؤدي استمرار الكبت لفترة معينة إلى الاكتئاب واضطرابات تؤدي لأعراض نفسية مثل الحزن، أو جسمية مثل التعب وضيق التنفس.

3- تحويل السلوك لمسار آخر: في هذه الحالة قد يتحول الفرد عن سلوكه الذي كان يتبعه ليحقق هدفه إلى سلوك آخر، يمكن أن يتمثل في اللامبالاة أو صور لسلوك يرى أنّه يخفف ألمه ويحقق له بعض الراحة والعزاء.

4- الانسحاب: يتوقف سعي الفرد لبلوغ هدفه وإشباع حاجته.

5- الإسقاط: يتجه الفرد إلى نقل صفاته السلبية إلى الآخرين، فيصفهم بها، ويعبر عن انتقاداته لهم منكرًا وجود هذه العيوب فيه أو مقللاً من شأنها ودرجتها.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

6- التبرير: يحاول الفرد إقناع نفسه بأن هدفه الذي فشل في تحقيقه لم يكن سليماً ولا هاماً، وقد يقنع نفسه بأن فشله في تحقيق هدفه يرجع لمعوقات خارجية⁽¹⁾، فيستخدم الأعذار والتبريرات لأخطائه وفشله، مثلاً الفرد العامل، الذي حرم من الترقية يلقي بفشله على رئيسه، مبرراً ذلك أن هذا الأخير لم يفهمه ولم يقدر مهارته⁽²⁾.

الفرع الثاني: علاقة سلوك الفرد بالتحفيز

سلوكات الفرد الظاهرة منها والمستترة، التي يسعى الفرد من خلالها إلى تحقيق نتائج معينة، تكمن وراءها عوامل خارجية بيئية تحفزه وتثير فيه قوى داخلية تدفعه إلى انتهاج هذه السلوكات بغرض إشباع مختلف حاجاته وتحقيق النتائج التي يرمي إليها.

أولاً. علاقة سلوك الفرد بالدافعية:

إنّ الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات، إثارة وتحريك (تنشيط) السلوك، توجيهه و تثبيته أو تعديله. فالدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فوجود حالة خارجية من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد، أو أنّ حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين. أو عدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك، والسلوك الذي تم تنشيطه سيكون موجهاً باتجاه معين، هذا الاتجاه قد يكون هدفاً، أو جهة معينة، أو بديلاً محدداً من بدائل السلوك أو حافزاً معيناً؛ ودرجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف تؤثر على السلوك الذي تم التوصل إليه، فتؤدي مرة أخرى إما إلى تكراره، أو تثبيته والحفاظ عليه، أو تغييره أو تحويله إلى سلوك هادف آخر. ما يؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد، تكون بمثابة تعديل في حاجاته، رغباته وتوقعاته، وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى، في وجهة، أو هدف، أو حافز آخر. ويمكن توضيح ما سبق من خلال المثال التالي⁽³⁾:

إذا كان لدى فرد رغبة في أن يكون وسط أفراد آخرين (جماعة)، لديه حاجة إلى الانتماء، فإن ذلك يدفعه في اتجاه سلوك محدد، وهو زيادة تفاعلاته وعلاقاته مع الزملاء والأصدقاء رغبة في الحصول على تعزيزهم، صداقاتهم وودهم. فإذا حصل الفرد بالفعل على ود أصدقائه، فإنّ هذا يثبت سلوكه في نفس الاتجاه ويكرره. أما إذا كانت النتيجة تشير إما إلى عدم ود الأصدقاء، أو أنّه حصل بالفعل على ما يشبع حاجته من الصداقة بالقدر الذي يكفيه، فإنّه قد يؤدي إلى تحوله إلى سلوك آخر، أو قد يؤدي إلى تغيير في حاجاته أو رغباته الجديدة. أو إلى تحويل في توقعاته بالشكل الذي قد ينشط سلوكه مرة أخرى في وجهة سلوكية أخرى، تؤدي إلى محاولة الوصول إلى تحقيق حافز أو هدف آخر.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 142، 143.

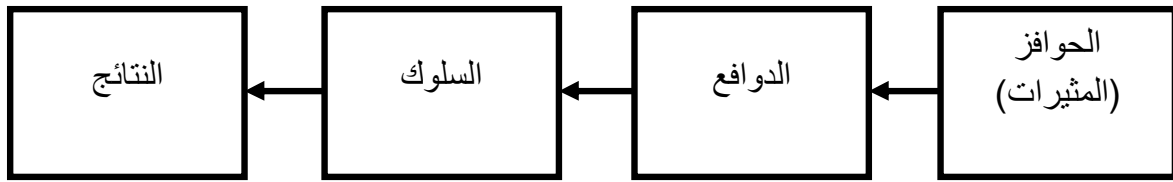
² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140-142.

ثانياً. علاقة سلوك الفرد بالحوافز:

كما اتضح من قبل أنّ سلوك الفرد تحدده ثلاث عوامل (مبادئ) أساسية، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتوجهه لتحقيق الهدف. والحوافز يمثل الوسيلة التي يتم بموجبها إشباع رغبات الفرد التي يسعى إلى إشباعها عن طريق العمل⁽¹⁾. وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 03: العلاقة بين الحوافز وسلوك الفرد



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 254.

يتضح أنّ سلوك الفرد يتحدد أساساً وفقاً لدوافعه، في حين أنّ الحوافز، هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع حاجاته، وعليه فإنّ سلوك الفرد يتحدد وفقاً لما هو متاح من حوافز⁽²⁾، فالحوافز تعمل على تحريك وإثارة دوافع الفرد نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته ويحقق أهدافه، فهي تمثل المثيرات الخارجية، التي تدفع الفرد من خلال إثارة دوافعه وتحريكها باتجاه سلوك محدد، ليتمكن من الوصول إلى النتائج التي يرغب تحقيقها.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (ط1؛ الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)، ص 173.
² - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز

اهتمت نظريات التحفيز بالتعرف على مسببات سلوك الفرد انطلاقاً من فهم طبيعته البشرية، فتعددت الدراسات والبحوث التي عالجت موضوع التحفيز وتأثيره على العنصر البشري، من خلال ربط التحفيز بكل من دافعية الفرد، وسلوكه، للتمكن من التعرف على كيفية إثارة دافعية الفرد للعمل، لتوجيه سلوكه، تعديله والتحكم به، وذلك للرفع من كفاءته وتحسين أدائه من خلال عملية تحفيزه.

المطلب الأول: أفكار بعض الرواد والمفكرين عن التحفيز

هناك العديد من المفكرين والباحثين الذي تطرقوا لموضوع التحفيز من خلال نظرياتهم، التي اهتمت بالعنصر البشري وحاولت فهم طبيعته والعوامل التي تؤثر عليه، بهدف توجيه سلوكه وتصرفاته، بما يمكن من تحسين أدائه والرفع من إنتاجيته. إذ كان اهتمامهم منصّباً على الرفع من إنتاجية الفرد وتعظيم أرباح المنظمة. ومن أمثالهم المهندس فريدريك تايلور، ألتون مايو وماك غريغور، وغيرهم.

الفرع الأول: أفكار فريدريك تايلور

اقتترنت حركة الإدارة العلمية بالمهندس فريدريك تايلور^(*) Frederick Taylor، إذ قام ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الحركة والوقت⁽¹⁾، وطرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وإنتاجيته⁽²⁾، حيث ارتكزت تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس، وعلى ملاحظته لتسلسل حلقات العمل، وأوجه الهدر والضياع التي تعاني منه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية⁽³⁾. كما اعتبرت هذه النظرية أنّ المنظمة عبارة عن وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة، وأنّ أهدافها تعظيم الأرباح، والفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها⁽⁴⁾.

كما قام صاحب هذه النظرية بالتفكير علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقه لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، زيادة أجره وتوفير حريته الفردية. وإنّما كان منطلقه مناقشة مشاكل الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، لزيادة الإنتاج وخفض التكلفة كميّار للنجاح. حيث اعتبر العامل أداة من أدوات الإنتاج، وحتى يتمكن من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل، وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه⁽⁵⁾.

* - مهندس واقتصادي أمريكي (1856-1915)، اهتم بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي.

1- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية (ط1؛ الجزائر، برج الكيفان: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011)، ص 119.

3- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

4- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

5- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 37، 38.

وقد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام أساساً، إلى مهام أولية أو بسيطة، وتقادي المجهودات غير المنتجة، مما يسمح بزيادة سرعة تنفيذ العمل وتحقيق النتيجة المطلوبة⁽¹⁾، فعمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقاً، وأن يستلم كل فرد تعليمات كاملة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها، والزمن المسموح به لإنجازها⁽²⁾.

أولاً. فلسفة النظرية:

تمثلت فلسفة الإدارة العلمية فيما يلي:

1- يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، حيث تهتم الإدارة بالوظائف الإدارية، من تعيين الأفراد وتدريبهم، وتحديد الأجور لهم، بينما يهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم. إذ توجد طريقة مثلى للعمل، يتعين على الإدارة تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم. كما أنّ الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطئ فيه، فالفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في إشباع حاجاته المادية⁽³⁾. إذ يتصرف برشد وعقلانية (الفرد) عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته، ولذلك فهو يعتبر الحافز المادي أساساً لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها⁽⁴⁾.

كما اعتبرت هذه النظرية أنّ للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة، فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، فإطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول. فقامت بربط أداء العمال مباشرة بنظام الأجور، أو بحافز فوري، أو نظام الأجر بالقطعة⁽⁵⁾.

2- كما أوضح تايلور أنّ زيادة وتيرة العمل في المنظمة سوف تحقق مصلحة كل من العامل وصاحب العمل، ما يؤدي إلى التخلي عن الصراع بين الطرفين ويترك المجال للتعاون⁽⁶⁾، فتعظيم الإنتاج يؤدي إلى حل الصراع بين أصحاب العمل والعمال، حيث أنّ زيادة الإنتاجية وفق مبادئ هذه النظرية سيؤدي إلى زيادة الأرباح، وفي نفس الوقت زيادة أجور العمال⁽⁷⁾.

1- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003)، ص 70.

2- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

4- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 48.

5- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 119.

6- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

7- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة: المنظمة ونظرية التنظيم (ط4؛ الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009)، ص 203.

3- الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، حيث يمكن السيطرة على سلوك الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل من ناحية، والحوافز المادية من ناحية أخرى⁽¹⁾. لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل في الأجر وملحقاته⁽²⁾.

ثانياً. انتقادات النظرية:

وجهت عدة انتقادات إلى نظرية الإدارة العلمية، فاعتبرت بأنها:

1- نظرية جزئية، جعلت جل اهتمامها الفرد العامل، واتخذته عنصراً رئيسياً في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج. وأغفلت أثر العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالجماعات العمالية الصغيرة، والنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعياً، والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

2- كما أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، بأنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، حيث افترضت أن الأجر اليومي والأجر الإضافي هما أساس حفز العامل، وأغفلت أن له جوانب نفسية، اجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي⁽³⁾. بالإضافة إلى أن جميع خطط الحوافز كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة للجماعات، ذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي⁽⁴⁾.

3- إغفالها لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة، أي أن التنظيم الرسمي وعلاقاته تجعل الفرد في المنظمة يعمل بصورة عقلانية (رشيدة) غير قابلة لخلق الصراعات أو الخلافات الإنسانية بين الأفراد⁽⁵⁾. فطالما أن العمل ينفذ وفق قواعد محددة ودقيقة، وأن كل فرد يعرف ما له وما عليه بشكل رسمي وواضح، وأنه لا مجال سوى للاتصالات الرسمية، فلا مجال لحدوث الصراعات بين الأفراد داخل التنظيم، متجاهلة هذه النظرية وجود نزعة حب الذات، اختلاف المصالح والأهداف بين العاملين، حيث تزداد هذه الاختلافات كلما قلت درجة الإشباع للحاجات والرغبات الإنسانية لديهم⁽⁶⁾.

الفرع الثاني: أفكار ألتون مايو

يعتبر ألتون مايو^(*) Elton Mayo الرائد الأساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية، فقد قاد فريقاً من علماء جامعة هارفارد في دراسات هوثورن الميدانية الشهيرة بشركة وسترن إلكتريك الأمريكية، حيث بدأت الأبحاث بافتراض أن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة به⁽⁷⁾.

1- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

4- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

5- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

6- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

* باحث استرالي (1880-1949)، اهتم بالبحوث الصناعية في جامعة هارفارد الأمريكية، كما اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي، والعوامل الاجتماعية في الإنتاج.

7- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

حيث رفضت هذه الحركة أفكار الإدارة العلمية التي أعطت الأولوية للعوامل والظروف المادية في التأثير على سلوك الأفراد، واستبدلتها بالتركيز على العوامل غير المادية والاجتماعية، وأهميتها في التأثير على السلوك في أماكن العمل، فأداء الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية داخل المنظمة، مثل طرق معاملة الإدارة للعاملين وعلاقة الأفراد بعضهم ببعض⁽¹⁾. كما افترضت أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس الصراع، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها، ويتأثر سلوكه بأرائها ومعتقداتها. وشعوره بالانتماء للمجموعة يحفزه للبدل والعطاء، وإشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية أساس تحفيزه للعمل. كما ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، والاهتمام بمشاعره، واعتبرت الحوافز الجماعية المحرك الأساسي لقدرات العاملين، لزيادة الإنتاج في المنظمة. كما دعت إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة. وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال⁽²⁾.

أولاً: فلسفة النظرية:

اعتبرت هذه النظرية بأنها حركة تصحيحية للمفاهيم المتعلقة بطبيعة الأفراد العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم، حيث:

1- أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم. حيث تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي، النفسي والاجتماعي، وما يحمله هذا الفرد من قيم، معتقدات، أفكار، آراء، نزعات وطموحات، التي تلعب دوراً أساسياً في كفاءته الإنتاجية.

2- كما تعتبر المنظمة مجتمعاً إنسانياً، وأن الإدارة المسؤولة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناءً على أهداف المنظمة من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر. فحركة العلاقات الإنسانية هدفت إلى حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، وإشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية⁽³⁾.

3- قام ألتن مايو وزملاؤه باختبار تأثير العوامل المادية على سلوك الأفراد في العمل، وتأثير العديد من المتغيرات على الإنتاجية، من ضمنها الإضاءة، طول فترات الراحة، ساعات العمل اليومية والأسبوعية، إعطاء وجبة غذاء مجانية من عدمه، وغيرها، حيث أظهرت النتائج أن الإنتاجية ارتفعت مع كل تغيير في ظروف العمل، واستمر الارتفاع حتى بعد عودة الظروف إلى حالتها الطبيعية قبل القيام بالتجارب. كما لاحظ مايو أن العمال يقومون عن عمد بتقييد كمية عملهم (يحددون عن قصد مستويات متدنية لإنتاجيتهم)⁽⁴⁾.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

3- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

4- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

وقد أشار مايو إلى أنّ ارتفاع الإنتاجية في التجارب الأولى، يعود ببساطة إلى استجابة الأفراد بطريقة إيجابية للاهتمام الخاص الذي حظوا به، ما حفزهم على إعطاء أفضل ما عندهم، فكانت هذه العوامل الاجتماعية أكثر تأثيراً على الأداء والإنتاجية من العوامل المادية. أما انخفاض الإنتاجية، فيرجع إلى خوف العمال من أنّ المنظمة ستقوم بزيادة كمية العمل المطلوبة منهم يومياً، ولحماية أنفسهم من أي إجراء تعسفي قد تلجأ إليه الإدارة، بفرض مستويات أداء مغالى فيها (مستوى أداء عالي)، وللمحافظة على وظائفهم، فقد اتفقوا فيما بينهم على الإبقاء على مستويات منخفضة من الأداء، أي قيامهم بوضع قواعد غير رسمية^(*)، تحدد مستويات الأداء المقبولة والمتفق عليها، فأثبتت هذه القوى الاجتماعية الفاعلة في هذا الموقف، أنّ تأثيرها كمحددات للأداء أقوى بكثير من العوامل المادية⁽¹⁾.

كما أوضحت هذه الدراسة أنّ العمال لا يسلكون في مجابهة الإدارة وسياساتها سلوكاً فردياً، وإنّما يسلكون في ذلك سلوكاً جماعياً، بالإضافة إلى تجاوبهم كمجموعة متكاملة مع ظروف العمل، لأنّ وجهة نظرهم وعلاقاتهم الاجتماعية تكون جزءاً هاماً من هذه المجموعة⁽²⁾. إذ توصلت هذه التجارب إلى أنّه:

أ- لفهم سلوك الأفراد في أماكن العمل، يجب تقدير اتجاهاتهم والعمليات التي من خلالها تتم الاتصالات بينهم⁽³⁾، كما اتضح أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تفوق في التأثير الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، حيث برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، حيث اعتبر مكان العمل نظاماً اجتماعياً تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم، وهي علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي⁽⁴⁾.

ب- كما كشفت عن أهمية الحاجات الإنسانية، والاتجاهات، الدوافع وعلاقات العمل⁽⁵⁾. وأنّ الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الفرد، فحاجات الفرد ليست جميعها مادية، بل أنّ جزءاً كبيراً منها معنوي لا تشبعه الحوافز المادية⁽⁶⁾.

ثانياً. انتقادات النظرية:

بالرغم من نجاح حركة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، إلا أنّها واجهت عدة انتقادات أهمها:

* إضافة إلى أنّ العمال يميلون إلى تقسيم أنفسهم تلقائياً إلى مجموعات، ويمثلون إلى القانون السلوكي الذي تفرضه الجماعة، فالتنظيمات الجماعية تعمل كوحدة رقابية اجتماعية، من خلال المعايير التي تفرضها وتطلب من الفرد الامتثال لها، كما أنّها تعارض التغيير، لأنّ بقاءها يعتمد على استمرارية وثبات العلاقات بين أعضائها.

1- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

2- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 53-55.

3- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 65.

5- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

6- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 223.

- 1- على الرغم من اهتمام هذه الحركة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل، إلا أن مشاكل الإنتاجية ظلت المحور الذي تدور فيه، أي أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين (الجماعات العمالية)، تغيير أسلوب الإشراف والقيادة من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني، ورفع الروح المعنوية للعمال، وسائل تستخدمها الإدارة لرفع إنتاجية العامل.
- 2- اهتمت بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للفرد، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة، وعلاقة السلطة بين الإدارة والعمال، وافترضت أن أي صراع في السلطة بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهرة مرضية وغير صحية، ولن تحدث إذا عامل الإداريون العمال معاملة إنسانية حسنة، وإذا ظلت قنوات الاتصال مفتوحة بينهما، مما يؤدي إلى الانسجام بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة⁽¹⁾.
- 3- كما افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مكونة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها (أسرة التنظيم مثالية)، وأنها تماثلة ومتقنة في الهدف والغاية، متجاهلة وجود اختلاف في القيم والغايات بين أفراد المجموعة نفسها، ما ينعكس على تعاون المجموعات مع بعضها. حيث تركيزها على مجموعات العمل، وافترضتها أنها تعمل بتعاون وتقاوم، وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين، ومطالبتها بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود خلافات بين الإداريين والعاملين وتضارب مصالحهما، ووجود صراعات ومنافسات بين الأفراد، التي تعتبر مصدراً للابتكار والتطور، كما أنها أغفلت نزعة الإنسان الفطرية في حب السلطة والتسلط، فهو بطبيعته يسعى إليها ويتمسك بها، ويمارسها إذا ارتقى إلى المستويات الإدارية العليا. وبتركيزها على الحوافز غير المادية، قللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية⁽²⁾.
- 4- كما أنها أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، فلم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة⁽³⁾.

الفرع الثالث: أفكار ماك غريغور

تستند نظرية الفلسفة الإدارية إلى افتراض، يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز على نظرية إدارية معينة، فالإتجاه السلوكي للمدير يعتمد على مبادئه وأطره الفلسفية والفكرية⁽⁴⁾.

حيث قدم عالم النفس الاجتماعي دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor وجهة نظره بطبيعة الأفراد، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن سلوك الفرد، كما عرض نظريتين مختلفتين، نظرية X ونظرية Y. فمن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين، لاحظ وجود فئتين منهم، واستخدم الرمز X و Y في تحديدهما، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين⁽⁵⁾. وفيما يلي عرض لكليهما:

1- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

4- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 70.

5- علي غربي وبلقاسم السلاطنة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

أولاً. نظرية X:

تقتضئ أن الفرد العادي، كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ويتجنبه ما أمكنه ذلك، لا طموح له، ويرغب في تحقيق الأمن قبل أي شيء، ويتجنب تحمل المسؤولية⁽¹⁾، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يكون قائداً، كما أنه منغلق داخلياً لا تهمة أهداف المنظمة، وإنما تهمة أهدافه فقط، وهو يرفض التغيير، بالإضافة إلى كون العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفعه إلى العمل، لأن الفرد لا يعمل حباً بالعمل وإنما خوفاً من العقاب⁽²⁾. كما أنه يفكر بطريقة عقلانية، ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، فالحافز المادي، يمثل الدافع الوحيد الذي يحركه⁽³⁾. أمام هذه الأوضاع تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم، والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تتمكن الإدارة من القيام بعملها، فليس أمامها إلا أن تستعمل القوة والتشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي ذلك على عنف وتهديد مستمرين، عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة⁽⁴⁾.

ثانياً. نظرية Y:

تخالف هذه النظرية الافتراضات التي وردت في نظرية X، التي تجاهلت الجانب الإنساني في العمل، وتناست دوافع الأفراد نحو العمل، والتي تشكل أساس سلوك الفرد⁽⁵⁾. إذ تقتضئ نظرية Y أن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة، فالفرد العادي لا يتجنب العمل، وإنما يعتبره مصدر اطمئنان ورضا⁽⁶⁾. وهو يعمل على تكرار السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية، ويتجنب السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها، كما أنه لا يتهرب من المسؤولية، بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت السبل الكفيلة بإشباع رغباته، إنما يتجنبها حينما لا يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته⁽⁷⁾.

لذا على الإدارة توفير الشروط الملائمة لتنمية قدرات الفرد وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له في توجيه أنشطته، وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته، عن طريق تفويض السلطات له وفسح المجال أمامه للمشاركة في اتخاذ القرارات⁽⁸⁾.

¹- Stephen Robbins et David Decenzo et Philippe Gabilliet, Management : L'essentiel des concepts et des pratiques (6^{ème} édition; France, Paris : Pearson Education, 2008), p.291.

²- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁴- منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية (ط1؛ الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011)، ص 282، 283.

⁵- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁶- نادر أحمد أبو شخبة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (ط1؛ الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 217.

⁷- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁸- علي غربي، مرجع سبق ذكره، 213.

كون الرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب، لا تمثل الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وإنما الفرد العامل يمارس الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها⁽¹⁾. حيث يكون التزام الأفراد بالأهداف التي شاركوا في وضعها نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازاتهم، والحوافز الأكثر أهمية لديهم، هي الحوافز المعنوية، كإشباع حاجات تحقيق الذات والاعتراف بالإنجاز⁽²⁾.

حيث اعتبر ماك غريغور النظريتين بمثابة حالتين لفئتين من المديرين، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى أو النظرية الثانية، إذ لا يمكن الجمع بينهما. لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية X، فلسفة متشائمة ومتشددة. وفي المقابل، فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية Y، فلسفة متفائلة ومرنة⁽³⁾. إذ تمدنا نظرية Y بأسس أكثر موضوعية وواقعية لنجاح العملية التحفيزية، ولتقهم سلوك الأفراد في إطار الجماعات الإنسانية، فهي تسعى إلى محاولة التقريب بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها، فتحفيزه بطريقة إيجابية يجعله أكثر تعاوناً وأكثر كفاءة، على عكس استخدام طرق الرقابة التقليدية. فالعامل لن يحافظ فقط على متطلبات العمل بدون مشرف يقف طوال الوقت مراقباً لحركاته، بل يستطيع زيادة إنتاجه وكفاءته. لذلك يمكن توضيح مقارنة وقت العامل في حالة تطبيق كل من الرقابة الذاتية والرقابة المباشرة للصيقة من رئيسته⁽⁴⁾، كما يلي:

جدول رقم 01: حالة تطبيق الرقابة الذاتية

الزمن الكلي	%25	%25	%25	%25
استغلال الزمن	تحسين طرق الأداء	ابتكار أفكار جديدة	تحسين علاقات العمل	تنفيذ العمل

المصدر: زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة (ط1؛ الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 75.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 121.

³ - علي غربي، مرجع سبق ذكره، 213.

⁴ - زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة (ط1؛ الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 74، 75.

جدول رقم 02: حالة تطبيق الرقابة الخارجية

الزمن الكلي	%25	%25	%25	%25
استغلال الزمن	مراقبة عكسية للرئيس للوصول إلى فهم أسلوبه في الرقابة	التفكير في طرق معاكسة لمقاومة رقابة الرئيس	مقاومة رقابة الرئيس باستخدام الطرق المعاكسة	تنفيذ العمل

المصدر: زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

يتضح مما سبق الفرق في توزيع وقت العمل الكلي، فبينما يوزع الفرد العامل الخاضع لنظام الرقابة الذاتية وقته بين تحسين وتطوير طرق أداء العمل، ابتكار أفكار جديدة، تحسين علاقات العمل، وتنفيذه للمهام المحددة. نجد الفرد الخاضع لنظام الرقابة الخارجية الصارمة يوزع وقته بشكل مخالف تماماً، يبدأ في عملية رقابة عكسية لرئيسه حتى يتقهم أسلوبه الرقابي، ثم يفكر في الطرق التي تمكنه من مقاومة رقابة رئيسه، التي تقيد حريته وتتعارض مع طبيعته البشرية، ويخصص جزءاً آخر في تطبيق الطريقة التي يختارها، وباقي الوقت يوجهه لتنفيذ العمل المكلف به بأقل مجهود وجودة لا تعرضه للمساءلة⁽¹⁾.

ثالثاً. الانتقادات:

ما يعاب على وجهة نظر ماك غريغور، أن النظريتين متناقضتين تماماً، إذ لا يوجد وسط بينهما. ومن الطبيعي أن نجد أفراداً ينتمون إلى نظرية X وأفراداً آخرين ينتمون إلى نظرية Y، فليس من الضروري أن ينتم جميع الأفراد إلى إحدى النظريتين. وبالتالي فهي لا تصلح لتفسير سلوك الأفراد العاملين⁽²⁾. هناك الكثير من المنظمات، التي مازالت تؤكد أهمية مركزية السلطة وإحكام الرقابة على العاملين، الأمر الذي ساعد على ظهور مجموعة من المديرين المتمرسين على هذه الأعمال، حتى أصبحت جزءاً من تكوينهم الشخصي. إضافة إلى وجود العديد من الأفراد السلبيين، والمجموعات التي تحد من كميات إنتاجها بطرق غير رسمية، فظهور مثل تلك المجموعات، والتصرفات السلبية من جانب الأفراد، إنما هو نتيجة لتطبيق مبادئ نظرية X⁽³⁾.

¹- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

²- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، 129.

³- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الفرع الرابع: أفكار كل من شيبستر برنارد ورنسيس ليكرت عن التحفيز

يمكن توضيح أفكار كل من شيبستر برنارد ورنسيس ليكرت حول التحفيز من خلال ما يلي:

أولاً. نظرة شيبستر برنارد:

اعتبر شيبستر برنارد^(*) Chester Barnard الفرد مخلوقاً اجتماعياً بطبيعته، فلا يمكن أن يعيش بمفرده، وهو جزء من نظام ولديه القدرة على التكيف والاستمرار، كما أنه أهم عناصر التنظيم، يجب خلق الرغبة لديه ليسهم بجهوده الفردية في التعاون. لذا يجب أن يكون التوجيه والإشراف على أساس المعاملة الإنسانية الطيبة بالمرؤوسين، وتقديم يد العون والمساعدة لهم في اكتشاف نقاط الضعف في أدائهم وسلوكهم، والعمل على تلافيتها لتطوير وتحسين أدائهم نحو الأفضل⁽¹⁾. بحيث يمثل عنصر الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة. والتعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار، كما أكد برنارد على ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإسهاماتهم الفعالة في المنظمة⁽²⁾. فالمنظمة في نظر برنارد عبارة عن نظام من التفاعلات المتداخلة، التي يتوقف استمرارها على التوازن بين ما يسهم به الفرد وبين ما يخرج به من رضا لإشباع حاجاته ورغباته من خلال عمله في المنظمة، التي لا بد لها من وضع حوافز مادية ومعنوية لدفع الفرد إلى الأداء، السلوك والتعاون المطلوب⁽³⁾. وقد أوضح مجموعة الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد، متمثلة في الحوافز المادية كالنقود... والحوافز المعنوية، كفرص التقدم والترقية، الوصول إلى المراكز العليا، تقدير الجهود والولاء للمنظمة، ظروف العمل المادية التي تتلاءم مع رغبات وطموحات الأفراد، الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيها⁽⁴⁾.

ثانياً. نظرة رنسيس ليكرت:

رنسيس ليكرت^(*) Likert Rensis بروفييسور إدارة أعمال بجامعة هارفارد، متخصص في علم النفس الصناعي، نشر العديد من الكتب في إدارة الأعمال، أهمها Personality and Organization سنة 1975م⁽⁵⁾.

*- يعتبر شيبستر برنارد (1887-1961) من المساهمين في تطوير وتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة، كرس حياته لتحليل طبيعة الإدارة المعاصرة. من بين أهم مؤلفاته: وظائف المدير سنة 1938، والتنظيم والإدارة 1948.
1- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 250، 253.
2- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 92.
3- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 253.
4- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 92.
*- باحث أمريكي الأصل ولد سنة 1923م بالولايات المتحدة، درس بجامعة هارفارد، متخصص في علم النفس وعلم النفس الصناعي، قام بعدة بحوث تتعلق باتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات.

⁵- Dean Michel Plane, Management des organisations : Théories, concepts, cas (France, Paris : DUNOD, 2003), pp. 94,95.

إذ يعتبر كريس أنّ كل تنظيم منظمة إنسانية، يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها، وداخل هذا التنظيم يتم تفاعل الأفراد لتحقيق أهدافه، حيث تتوقف درجة التفاعل على نوع قوى التحفيز المستخدمة، فإذا كانت سلبية تعتمد على التخويف والتهديد نتج عنها اتجاهات غير مؤيدة ومعادية، أما إذا كانت إيجابية نتج عنها اتجاهات مؤيدة، وتكيف تعاوني من جانب أعضاء التنظيم، وتحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبين العاملين. وللحصول على اتجاهات مؤيدة من قبلهم وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المنظمة، لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنّها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه، وإنّما تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المنظمة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز لإشباع الرغبات والاحتياجات لدى الأفراد.

ويشير ليكرت إلى أنّ هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد تتمثل في الدوافع الذاتية، كالرغبة في تحقيق الإحساس بالقيمة والأهمية والنمو، عن طريق القيام بأعمال هامة وبارزة، يتخذها الفرد لنفسه أهدافاً ذاتية يسعى إلى تحقيقها. دوافع الأمان والطمأنينة. دوافع حب الاستطلاع والابتكار والرغبة في القيام بأعمال جديدة. إضافة إلى الدوافع الاقتصادية.

إذ يجب على المنظمة بناء نظاماً تحفيزياً يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد، كي تستطيع أن تمارس تأثيراً بارزاً بواسطتها، ذلك بخلق الاتجاهات المؤيدة لها، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينها (المنظمة) وبين أفرادها، وبالتالي تحقق أهداف كلا الطرفين. كما أشار ليكرت أنّ للجماعة أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المنظمة، فشعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة أو الجماعات التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد⁽¹⁾.

وحتى يسير العمل بشكل جيد ومتناسق يجب توفير جو عمل يحفز ويشجع العاملين على بذل الجهد، ويشعر فيه الفرد بالاحترام والتقدير، وتنمو فيه مشاعر الثقة والاطمئنان، وذلك لربط أهدافه بأهداف المنظمة⁽²⁾.

¹ - عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 236-239.

² - المرجع نفسه، ص 245.

المطلب الثاني: نظريات المحتوى

تتناول نظريات المحتوى أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع، التي تحرك الفرد وتستثير حماسه ونشاطه، أي تحاول التعرف على ما الذي يدفع الفرد للعمل⁽¹⁾. من خلال تحديد الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد إلى سلوك معين. وتشمل نظريات المحتوى، التي صنفت حاجات الفرد إلى مجموعات مختلفة، نظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين ونظرية الحاجات الأساسية، التي ستوضح من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

قدم أبراهام ماسلو Abraham Maslow عام 1943م نظريته حول تدرج حاجات الفرد، فاعتبر أن هذا الأخير مدفوع لكي يؤدي وينجز عمله برغبته في إشباع حاجاته الداخلية⁽²⁾. حيث استند في نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الفرد تعمل كمحرك ودافع للسلوك.

أولاً. افتراضات النظرية:

افترض أبراهام ماسلو من خلال نظريته حول تدرج الحاجات عند العنصر البشري، أن:

1- الفرد (الإنسان) كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر لدى الفرد. وهذا الأخير من خلال مجهوده يسعى إلى إنهاء حالة التوتر بالبحث عن إشباع الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤثر على السلوك، أما الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع سلوك الفرد.

2- الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد، يسبب آلاماً نفسية تؤدي بدورها إلى العديد من الوسائل الدفاعية، تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط⁽³⁾.

ثانياً. هرم الحاجات:

تتدرج الحاجات في سلم ماسلو بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الأولية (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان)، لتنتقل إلى الحاجات الثانوية (الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات)⁽⁴⁾، كما يوضحه الشكل التالي:

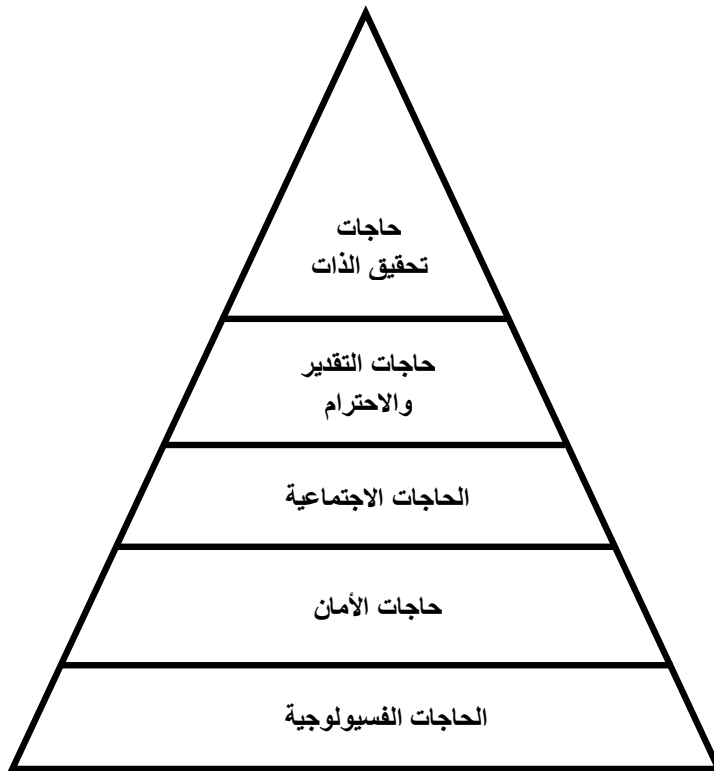
¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995)، ص 154.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ - El Hadi GHEDJHOUDJ, *Le Management Théorie et pratique* (Algérie, Ben Aknoun: Office Des Publications Universitaires), p.190.

شكل رقم 04: هرم تدرج الحاجات لماسلو



Source: Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes (France, Paris: Librairie Vuibert, 2007), p.27.

يتضح من الشكل السابق أنّ حاجات الفرد وفق ماسلو، تتدرج تصاعدياً في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الفرد، يعكس مدى أهميتها وإلحاحها. حيث يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلالماً الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية... وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات. وهذا ما سيوضح من خلال الآتي:

1- الحاجات الفسيولوجية: تعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه⁽¹⁾، فالحاجة إلى الطعام، الماء، الراحة والنوم تشكل الحاجات الأساسية، التي تقع في المستوى الأدنى من هرم الحاجات لماسلو، إذ يحرص الفرد على إشباعها قبل الانتقال إلى حاجات المستوى الأعلى⁽²⁾. فهي تستحوذ على اهتمامه وتفكيره، وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن مشبعة. ويمكن لإدارة المنظمة تلبيتها من خلال الأجور العادلة والظروف البيئية الصحية للعمل⁽³⁾.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 145، 146.

² - Don Hellriegel et John W. Slocum, Management des organisations (2^{ème} édition; Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 2006), p.170.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

2- **الحاجة إلى الأمان:** بمجرد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان، متمثلة في محاولته لتأمين حياته من أي أخطار أو حوادث. إذ يمكن إشباعها في مجال العمل من خلال أنظمة الأمان الصناعي والسلامة المهنية، التأمينات الاجتماعية، والرعاية الصحية⁽¹⁾، فالفرد يميل إلى العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة⁽²⁾. إذ يمكن لتصرفات الإدارة الاعتبائية، والتميز والمحابة في توزيع فرص الاستخدام والترقية أن تشكل خطراً كبيراً وعائقاً في طريق إشباع هذه الحاجة⁽³⁾.

3- **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط هذه الحاجات بشعور الانتماء إلى جماعة⁽⁴⁾، فالفرد اجتماعي بطبيعته، يعيش ضمن جماعات يتفاعل ويتعامل معها⁽⁵⁾. إذ بعد إشباعه للحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تبرز لديه الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على سلوكه، مثل رغبته في التواجد بين أفراد آخرين تربطه بهم علاقات الود والتقارب (الحاجة إلى الانتماء)⁽⁶⁾، فالفرد الذي يعمل بمفرده في معزل عن الأفراد الآخرين لا تتوفر لديه الرغبة في العمل بسبب العزلة والوحداية⁽⁷⁾. إذ يمكن لسياسات الاتصال، النشاطات الاجتماعية والثقافية، والعلاقات الاجتماعية أن تشبع للفرد هذه الحاجات⁽⁸⁾، كما أنّ لسيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة والإشراف الحسنة، والأنظمة الإدارية التي تهتم بنظم الاقتراحات أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية⁽⁹⁾.

4- **حاجات الاحترام والتقدير:** يسعى الفرد دائماً إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المحيط الذي يعيش فيه⁽¹⁰⁾. بالإضافة إلى رغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، والرغبة في السمعة الحسنة، وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية، فأشباع الفرد لهذه الحاجات ينمي لديه الشعور بالثقة في النفس، القوة والإحساس بالأهمية⁽¹¹⁾. إذ يمكن للترقية، الألقاب، التقدير وخطابات الثناء، والشكر في حالة إنجاز مهام خاصة أن تلعب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات (ط1؛ لبنان، بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر ومكتبة رأس النبع للتوزيع، 2008)، ص 158.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

4- Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes (France, Paris: Librairie Vuibert, 2007), p.28.

5- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

6- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 148.

7- سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

8- Jean-Marie Peretti, op.cit, p.28.

9- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 148.

10- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

11- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

5- حاجات تحقيق الذات: تتمثل في محاولة الفرد تحقيق ذاته، من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً. فهو يبحث عن مهام ذات طبيعة متحديّة لمهاراته وقدراته، ويعمل على تطوير مقدراته الإبداعية والابتكارية بشكل يؤدي إلى إنجاز عالٍ، يستطيع من خلاله تحقيق ذاته.

لتطبيق هذه النظرية يجب التعرف أولاً على الحاجات غير المشبعة⁽¹⁾. حيث يرى ماسلو أنّ عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل⁽²⁾، كونها تعمل كدوافع لسلوك الفرد، لذلك على إدارة المنظمة أن تتفهم حاجات ورغبات مرؤوسيه وتهم بتحفيظها، وتستغلها لتوجيه سلوكهم لمصلحتها⁽³⁾. لأنّ ذلك كفيل بأن يرفع من رغبتهم في إنجاز العمل بأكثر كفاءة وفعالية⁽⁴⁾.

ثالثاً. الانتقادات:

تتمثل أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، فيما يلي:

1- افترض ماسلو ترتيباً وتدرجاً تصاعدياً للحاجات، إلا أنّ بعض الأفراد قد يختلفون في ترتيبهم لهذه الحاجات⁽⁵⁾، إذ ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة أدنى إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي تقترضه هذه النظرية، فقد يسعى الفرد لإثبات ذاته قبل إشباع حاجاته الاجتماعية كالعلماء مثلاً⁽⁶⁾. كما أنّ للجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد وترتيب حاجاته⁽⁷⁾.

2- لا يختلف الأفراد في ترتيبهم للحاجات التي يريدون إشباعها فحسب، إنّما يختلفون أيضاً في درجات الأهمية التي يعطونها لكل حاجة من الحاجات، فقد تجد عاملاً يعطي درجة كبيرة من الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار، بينما يعطي عامل آخر وزناً كبيراً لحاجات تحقيق الذات⁽⁸⁾.

3- قد يصير بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلاف لما تقترضه النظرية بأنّه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

4- كما تقترض النظرية أنّ الأفراد ينتقلون من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى. لكن في واقع الأمر يمكن للفرد إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت⁽⁹⁾.

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 148، 150.

2- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 352.

3- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 150.

4- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 352.

5- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 149.

6- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

7- زاهد محمد ديرى وسعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 68.

8- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

9- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 150.

5- يختلف الأفراد في إدراكهم لحاجاتهم المختلفة. كما يختلفون في صور إشباعها وفي القدر الذي يكفي لإشباعها⁽¹⁾. إضافة إلى أن للبيئة دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات⁽²⁾.

6- قلما تؤثر حاجات الفرد على سلوكه بشكل منفرد. لأنها مترابطة ومتشابكة، فأى سلوك من الفرد غالباً ما يكون مسبباً بعدة حاجات وليس حاجة واحدة فقط⁽³⁾. فالفرد العامل يطمح إلى الترقية مثلاً ليس فقط إلى كونه يسعى إلى تحقيق المكانة والتقدير، وإنما كذلك إلى الحصول على الأجر المرتفع والمزايا المرافقة للمنصب المرقى إليه.

7- يمكن أن يتطلع الفرد إلى إشباع حاجات أخرى وإن لم يشبع حاجاته المادية (الأساسية)، رغم كونها تشكل أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، فقد يضحى بفرصة متاحة للعمل في إدارة معينة بالمنظمة، بأجر أعلى أو ملحقات أعلى للأجر، ويفضل البقاء في إدارته بأجره المحدود ويرضى بإشباع جزئي لحاجاته المادية، لأن رئيسه الحالي يحترمه ويقدره شخصياً (تشبع حاجته إلى التقدير)، وله علاقات عمل جيدة مع زملائه (تشبع حاجاته الاجتماعية)⁽⁴⁾.

ترشد هذه النظرية الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطراً عليها، فمن خلال تطبيقها تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف المنظمة، وتريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل. فإذا ما هددت الحاجة إلى الانتماء والعضوية في الجماعة، من شأن ذلك أن يضر بالمنظمة بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه. كما أن حرمان الفرد من حاجاته المختلفة، خاصة تلك التي في قمة الهرم، تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني⁽⁵⁾.

الفرع الثاني: نظرية العاملين لهرزبرغ

قام عالم النفس الأمريكي Frederick Herzberg فريدريك هرزبرغ من خلال نظريته سنة 1957م بمراجعة اتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك في دراسة شاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات⁽⁶⁾. حيث استطاع الفصل بين نوعين من المشاعر المتعلقة بالدافعية في العمل، الرضا والاستياء، وأوضح أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية للاستياء⁽⁷⁾.

1- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

2- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 126.

4- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

5- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

6- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

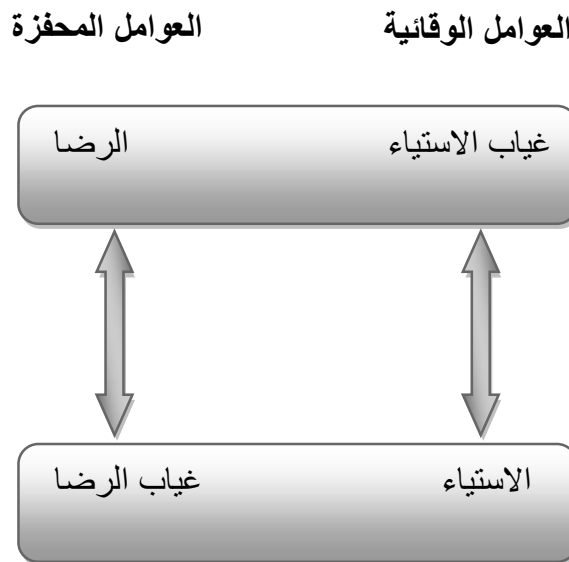
7- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 125.

كما افترض أنه لا تؤثر كل الحوافز في خلق دافع العمل والإبداع، إنما بعضها يؤثر فقط في منع حصول التذمر و عدم الرضا⁽¹⁾. اعتمد في ذلك على المقابلات الشخصية مع مجموعة من المحاسبين والمهندسين، الذين وصل عددهم حوالي 200 فرد، وذلك للحصول على إجابات لبعض الأسئلة منها⁽²⁾، متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟، متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك⁽³⁾.

أولاً. افتراضات النظرية:

افتترضت هذه النظرية أن الرضا الوظيفي مختلف عن عدم الرضا الوظيفي، فكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى، فالعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي بمثابة عوامل محفزة، لأنها تدفع الفرد إلى العمل، أما العوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي بمثابة عوامل وقائية، لأنها تحمي وتصون الفرد ولكنها لا تدفعه إلى العمل. إذ قامت فلسفة هذه النظرية على أن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلين، أي أن عكس الرضا هو عدم وجود رضا وليس استياء، ونقيض الاستياء هو عدم وجود استياء وليس الرضا. فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا⁽⁴⁾، كما يوضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 05: العلاقة بين الرضا والاستياء



Source: Don Hellriegel et John W. Slocum, Management des organisations (2^{ème} édition; Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 2006), p.182.

¹ - سعد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (ط3؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 364.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 159، 161.

يتضح من الشكل السابق أنّ العوامل التي تسبب الشعور بالرضا عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء منه، والعوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضا عنه⁽¹⁾. إذ تتمثل هذه العوامل في:

1- العوامل الوقائية:

هي عبارة عن عوامل خارجية تمنع شعور الفرد بالاستياء، غيابها يؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما توفرها فلا يؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء المتميز⁽²⁾. تشمل السياسات والإجراءات الإدارية، سلوك المشرف، النظام الداخلي، علاقات الاتصال مع الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، الأمن والاستقرار في العمل، الأجر وظروف العمل المادية.

2- العوامل المحفزة (الدافعة):

تتعلق بمحتوى العمل أو الوظيفة نفسها، كصعوبة وتعقد المهام، إنجاز الأعمال الصعبة، النمو والتقدم في الوظيفة، الترقية، تقدير جهود الفرد والمسؤولية المرتبطة بالعمل⁽³⁾. توفر هذه العوامل يخلق حالة من الرضا لدى الفرد، التي تدفعه إلى الأداء المتميز⁽⁴⁾. إذ تؤدي إلى تحسين الإنتاج، وتوفير شعوراً إيجابياً لدى الفرد وتعطيه فرصاً للتطور الشخصي⁽⁵⁾.

لكن هناك عدة اختلافات مع هذه النظرية، فغياب العوامل الوقائية لا يؤدي إلى عدم الرضا، بل أنّ وجودها يسهم في دفع العاملين إلى الأداء المتميز، وهكذا يمكن أن تصبح عوامل دافعة. لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تأخذ باعتبارها مجموعتي العوامل الوقائية والمحفزة في إطار متكامل، من خلال تهيئة مزيج مناسب من العوامل يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف العمل⁽⁶⁾. فبتركيز إدارة المنظمة على العوامل الوقائية فقط، تفقد قدرتها على دفع العمال إلى الأداء الضروري. لأنّها إذا واجهت مشكلة انخفاض الروح المعنوية، تلجأ إما إلى رفع الأجور أو إلى زيادة المزايا العينية، أو إلى تحسين ظروف العمل كحلول بديلة لهذه المشكلة. لكنها لا تؤدّ إلى النتائج المرجوة منها. فالعوامل الوقائية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة، ولكن بمجرد توفرها، فإنّ الفرد يتطلع إلى حاجات أخرى، كالإنجاز، التقدير، المسؤولية، والترقية⁽⁷⁾.

¹ - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ - Jean-Marie Peretti, op.cit, p.29.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 159.

⁵ - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁶ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 159، 160.

⁷ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 263، 264.

ثانياً. انتقادات النظرية:

لقد وُجّهت عدة انتقادات إلى نظرية العاملين، أهمها:

1- الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها هرزبرغ في أبحاثه، حيث اقتصر على طبقة محددة (المحاسبين والمهندسين)، ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية⁽¹⁾، كما أنها تعتبر غير كافية لتعميمها لا من حيث العدد ولا من حيث نوعية العاملين⁽²⁾.

بالإضافة إلى النقد الذي تركز على منهجية الدراسة، حيث اعتمد هرزبرغ في المقابلة مع أفراد العينة على ذكر الأحداث المهمة إيجاباً وسلباً، بمعنى الطلب من المُستجوبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا. من خلال توجيه أسئلة إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور (الرضا)، أو في غاية الاستياء في عملهم. فمنطلق النقد أنّ الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلاً كسبب لفشلهم، بينما ينسبون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي⁽³⁾. بالإضافة إلى كونه لم يستخدم أي مقياس للفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث⁽⁴⁾.

2- اعتبار هذه النظرية بأنّ الأجر غير قادر على التأثير في أداء الفرد، وهذا ما يخالفها فيه الكثير من الباحثين، الذين اعتبروا أنّ الأجر والحوافز المادية قادرة على توجيه سلوك الفرد. متجاهلة بذلك الفروق الفردية الموجودة في المنظمة، من خلال افتراضها أنّ الأفراد في العمل يمكن تحفيزهم من خلال الإنجاز، الاعتراف والمسؤولية فقط، بينما قد تكون هذه العوامل الدافعة عوامل تحفيز للعديد من الأفراد، إلا أنّ هناك العديد من الأفراد الذين يستجيبون بقوة إلى التطوير في الأداء بسبب الأجور وظروف العمل مثلاً⁽⁵⁾.

في الأخير يمكن الإشارة إلى أنّ محمد ناصر العديلي^(*)، قام باختبار نظرية هرزبرغ ذات العاملين في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع 62 سؤالاً بالتساوي، لقياس درجة الرضا، للعوامل الدافعة 32 سؤالاً، و32 سؤالاً للعوامل الوقائية، كما صنفها هرزبرغ. إذ أثبتت الدراسة أنّ الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم مع العوامل المحفزة والوقائية. كما دلت نتائج التحليل العاملي لأسئلة الرضا الوظيفي على أنّ العوامل الدافعة والوقائية ذات علاقة بالرضا وعدم الرضا على حد سواء، بمعنى أنّ الرضا الوظيفي نتيجة للعوامل الوقائية والدافعة، وأنّ دافعية الموظفين مصدرها العمل نفسه وبيئة العمل على حد سواء⁽⁶⁾.

1- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 288.

4- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 372، 373.

*- باحث سعودي.

6- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الفرع الثالث: نظرية الحاجات المكتسبة لماك كلياند

افترض دافيد ماك كلياند David Mc Clelland من خلال نظريته، أنّ الحاجات ليست موروثة لدى الأفراد ولا هي متماثلة لديهم، وأنّ الحاجات تكتسب. وأنّ بعض الأفراد يميلون لإشباع حاجات معينة دون غيرها⁽¹⁾. حيث اصدر كتاب بعنوان *The achieving society* سنة 1962م، الذي تضمن صياغة نظريته، التي أعطت أهمية بالغة لتحقيق أهداف الأفراد بالمنظمة، كما سعى من خلالها إلى شرح كيفية تأثير الحاجات على السلوك البشري في بيئة العمل، لذلك ركز في أبحاثه على ثلاث حاجات مرتبطة بالعمل، واعتبر أنّ هذه الحاجات تنشأ من ثقافة الفرد وخبراته الشخصية. وبالتالي تستند نظرية ماك كلياند على ثلاث مجموعات للحاجات⁽²⁾، تتمثل في:

أولاً. الحاجة إلى الانتماء:

تمثل الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء، يرون في المنظمة فرصة لإشباعها، كما أنّهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل⁽³⁾. رغبة في العمل والتواجد مع الغير، والاهتمام بمساعدتهم على النمو والتقدم⁽⁴⁾.

ثانياً. الحاجة إلى القوة (السلطة):

تتمثل هذه الحاجة في السعي وراء النفوذ، والسيطرة والرقابة على الأفراد الآخرين، بهدف الحصول على السلطة والسيادة. ويكمن مصدر إرضاء هذا النوع من الحاجات في ممارسة السلطة، وإدارة وتوجيه الآخرين. إذ يبحث ذوي الحاجة إلى القوة دائماً عن شغل مناصب في المنظمة تمكنهم من التأثير على الآخرين، وذلك بفرض أنواع معينة من السلوك عليهم⁽⁵⁾.

ثالثاً. الحاجة إلى الإنجاز:

توصل دافيد ماك كلياند من خلال تجاربه إلى أنّ هناك أفراداً ذو ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة، خلافاً للأفراد العاديين، أطلق عليهم مسمى ذوي الإنجاز العالي. إذ تمكن من استنباط وجود دافع متميز هو دافع الإنجاز الذي اعتبره من الدوافع المتعلمة (المكتسبة)، حيث أرجعها إلى خبرات الفرد ورصيد ما تعلمه، وإلى تربيته السابقة⁽⁶⁾.

¹ - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (ط1؛ مصر، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010)، ص 376.

² - Dean Michel Plane, op.cit, pp. 92,93.

³ - سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁵ - El Hadi GHEDJGHOUDJ, op.cit, p.201.

⁶ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

إذ يمثل دافع الإنجاز، الدافع للتفوق والتميز، فالأفراد الذي لديهم حاجة شديدة للإنجاز، يكون لديهم دافع الكفاح من أجل النجاح، ذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي، ما لم يُنظر إلى هذا الأخير على أنه مؤشر للنجاح. وهذه الفئة من الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة للتحدي والتفوق. إذ يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل، والرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات⁽¹⁾، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

1- لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبياً، التي قد تتطوي على مخاطر. فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة سوف لا يمد الفرد إلا بالقليل من الشعور بالإنجاز، كما أنّ الأهداف الصعبة جداً ربما يكون من المستحيل الوصول إليها. كما أنهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز عمل ما. وبالتالي فالمكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه⁽²⁾. بالإضافة إلى اهتمامهم بالابتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بهم، بل لمجرد الشعور بالرضا⁽³⁾. كما يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم، ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم⁽⁴⁾.

2- يميلون إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح. لكن بالرغم من تركيزهم على الإشباع الذاتي، إلا أنهم قد يرغبون في الحصول على أموال وحوافز مادية مرتفعة، ليس لذاتها بل لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمدى إتمامهم للعمل بنجاح⁽⁵⁾.

استخدم ماك كلياند لقياس حاجات الانتماء، القوة والانجاز، الطريقة الإسقاطية، من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة سلسلة من الصور لشخص أو أكثر في أوضاع مختلفة، ويطلب من الفرد تحت الدراسة وصف ما يعتقد أنه يحدث في الصورة. وهناك طريقة أخرى تتمثل في طريقة الاستقصاء، يتم من خلالها استخدام قائمة من الأسئلة موجهة إلى الفرد المستقصى⁽⁶⁾.

كما توصل ماك كلياند إلى أنّ هناك وسائل يمكن استخدامها في إكساب الأفراد للدوافع، حيث ذكر أنّ التدريب يمكن أن يزيد دافع الفرد للإنجاز، فتحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعده على تحقيق مستويات أفضل من النتائج والأداء⁽⁷⁾.

1- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 289، 290.

2- سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

3- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

4- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 126، 127.

5- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

6- لمزيد من المعلومات عن الطريقتين، يمكن الرجوع إلى:

- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 364-367.

- Don Hellriegel et John W. Slocum, op.cit, p.175.

7- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

تمكن المنظمة من تشخيص هذه الحاجات الثلاث، يتيح لها الفرصة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم، فالأفراد الذين لديهم الحاجة للإنجاز يفضلون المهام المتحدية، في حين يفضل ذوي الحاجات الاجتماعية إقامة العلاقات الإنسانية، أما الأفراد الذين يرغبون بالسلطة يتطلعون إلى المواقع الإدارية والقيادية⁽¹⁾.

المطلب الثالث: النظريات العملية

النظريات العملية على خلاف نظريات المحتوى، لم تهتم بالعوامل الداخلية النفسية التي توجه سلوك الفرد. وإنما اهتمت بكيفية نشوء السلوك الإنساني، وكيفية توجيهه، تحريكه، استمراره أو توقفه. وشملت هذه النظريات، نظرية التوقع، نظرية الإنصاف، التعزيز، ونظرية وضع الهدف، التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نظرية التوقع

تمثلت هذه النظرية من خلال نموذجين، الأول لفروم، والثاني لبورتر ولولر، اللذان سيتم توضيحهما كما يلي:

أولاً. نموذج فروم:

طور هذا النموذج فيكتور فروم Victor Vroom عام 1964م. حيث يقوم هذا النموذج على افتراض أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع الحوافز التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد⁽²⁾. فالفرد الذي لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه، عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف، فإذا توقع نجاح سلوك أكثر من غيره، فإنه يختار هذا السلوك⁽³⁾. إذ يتعلم الأفراد من تجاربهم، حيث يتولد لديهم احتمال بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى نتائج معينة، ثم يقومون بعملية مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها. كما أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه الأخيرة ذات أهمية للفرد، أي أن سلوك الفرد هو ناتج عن تفاعل بين التوقع، الإدراك وقوة الجذب⁽⁴⁾.

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 172.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص 70.

3- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

4- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية (ط1؛ مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007)، ص 267.

1- افتراضات النموذج:

تتمثل افتراضات نموذج فروم فيما يلي:

أ- يختار الفرد بين بدائل عديدة للسلوك، والسلوك الذي يختاره، هو الذي يعتقد أنه سيعظم به عوائده⁽¹⁾. فالسلوك الذي يقوم به الفرد في أي موقف يمر به، هو محصلة عملية اختيار بين بدائل سلوكية متاحة له في ذلك الموقف⁽²⁾.

ب- دافعية الفرد لأداء عمل معين، هي محصلة لثلاثة عناصر:

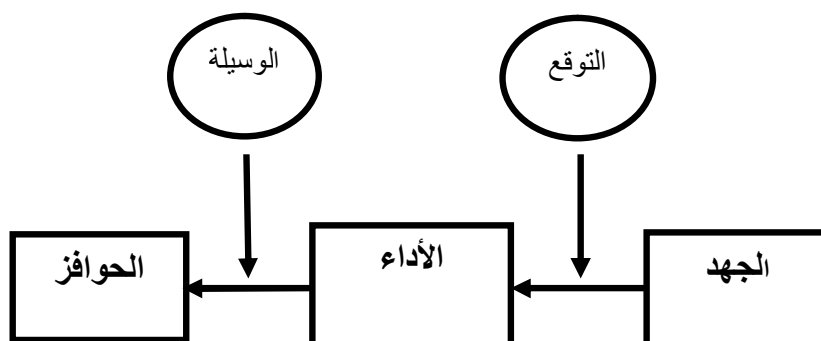
- توقع الفرد أنّ مجهوده سيؤدي إلى أداء معين؛

- توقع الفرد بأنّ هذا الأداء، هو الوسيلة للحصول على حوافز معينة؛

- توقع الفرد أنّ الحافز الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له؛

- العناصر السابقة، التوقع، الوسيلة والمنفعة، تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، فباختلاف الفرد يختلف التقدير⁽³⁾. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 06: نموذج التوقع لفروم



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط5؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007)، ص 239.

¹ محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر (ط1؛ مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010)، ص 237.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 154، 155.

2- عناصر النموذج:

تتمثل عناصر نموذج التوقع لفرورم في:

أ- التوقع: يمثل التقدير الذي يعطيه الفرد لاحتمال حصوله على حوافز من جراء أدائه للعمل. هذا الاحتمال، تقدير ذاتي يعبر عن فرصة أو إمكانية تحقق العوائد بناءً على الخبرات الماضية للفرد عن مدى ارتباط الحوافز بأدائه للعمل⁽¹⁾. فهو تقدير لقوة العلاقة بين الجهد والنشاط، الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا الجهد.

ب- الوسيلة: تمثل قوة العلاقة بين الأداء وإمكانية الحصول على حوافز معينة. مثلاً، قد يعتقد فرد أنّ أدائه العالي، هو الوسيلة للحصول على حافز مادي عالي، في حين يعتقد آخر أنّ الأداء المنخفض وسيلته في الحصول على وقت فراغ وتحسين علاقاته الاجتماعية مع زملائه.

ج- منفعة (جاذبية) الحوافز: تمثل قيم الحوافز التي يود الفرد الحصول عليها⁽²⁾.

إذا كان الفرد متأكداً نسبياً من أنّ جهده سيؤدي إلى أداءٍ عالٍ، وأنّ هذا الأداء سينال الحوافز المرغوبة، فإنّه من المحتمل أن يكون أدائه عالياً. أما إذا كان أدائه عالياً ولكنه يتوقع أن لا تختلف الحوافز التي سيحصل عليها، عن تلك التي يحصل عليها الأفراد ذوي الأداء المنخفض في المنظمة، فإنّه من المحتمل أن يكون تقديره للوسيلة، وبالتالي للجهد المبذول منخفضاً في المستقبل⁽³⁾.

هذا نموذج، يُمكن من التعرف على الأهداف الفردية وعلى الصلة بين الجهد المبذول، وبين الأداء والحوافز، وبين هذه الأخيرة وتحقيق الأهداف الفردية، التي تؤدي إلى الرضا نتيجة إشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق أهدافه. فمن المهم أن تحدد إدارة المنظمة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، لإيجاد التوافق بينها وبين الحوافز المتاحة⁽⁴⁾.

ثانياً. نموذج بورتير ولولر:

كان الاعتقاد السائد لمدة طويلة، أنّ الرضا يؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء. ثم بعد ذلك أصبح الافتراض القائم، أنّ أداء العمل هو الذي يؤدي إلى الرضا، بمعنى أنّه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة وكوفئ على ذلك، فإنّ ذلك العمل يؤدي إلى رضا الفرد. إذ اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً. ومن هذا المنطلق قام بورتير ولولر Porter et Lawler بتطوير نموذج فرورم، بتفسير العلاقة بين الجهد، الأداء، والحوافز⁽⁵⁾.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 272، 273.

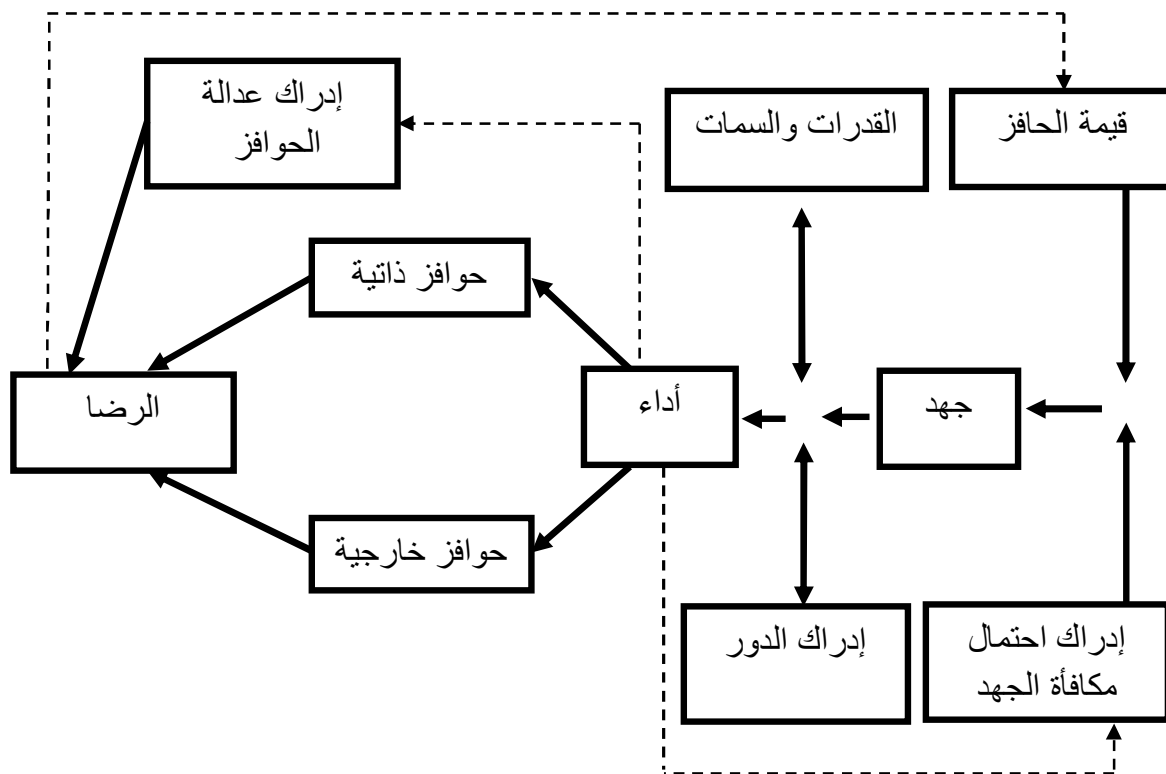
³ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط5؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007)، ص 241.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 277، 278.

⁵ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

حيث أضاف هذا النموذج متغيراً جديداً، يتمثل في رضا الفرد، الذي يتحقق وفقاً لهذا النموذج، بمدى تقارب الحوافز المحققة فعلياً للفرد العامل مع الحوافز التي يعتقد بأنه يستحقها، فإذا كانت الحوافز الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على الحوافز التي يعتقد الفرد أنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه الحوافز عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فينشأ عدم رضا يؤدي إلى توقف الاستمرار في بذل الجهد⁽¹⁾. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 07: نموذج بورتر ولولر



Source : Nicole Aubert, Diriger et Motiver: Art et pratique du management (2^{ème} édition; France, Paris: Edition D'organisation, 2006), p.40.

يتضح من الشكل السابق، أن بورتر ولولر اعتمدا في دراستهما على أربعة أبعاد، تتمثل في:

- 1- **الجهد:** يمثل كمية الطاقة التي يبذلها الفرد في أداء مهام عمله. إذ تتحدد كمية الجهد المبذول وفقاً للتفاعل بين تقييم الحافز وإدراك احتمالية مكافأة الجهد. فإذا كان الفرد يعطي تقييماً عالياً للحافز، ويدرك أن هناك احتمالاً كبيراً بأن جهده سيؤدي إلى هذا الحافز، فإنه سيبدل الكمية المطلوبة من الجهد.
- 2- **الأداء:** لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الفرد، كالمعرفة والمهارة، وكذلك على إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به⁽²⁾.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

3- الحافز: بين بورتر ولولر أنّ هناك نوعين من الحوافز، حوافز ذاتية تنجم عن شعور الفرد بالفخر عند أدائه لعمله بكفاءة، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد⁽¹⁾، فهي تشبع الحاجات العليا عند الفرد، كالإنجاز العالي. وحوافز خارجية يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا، كالأجر، الأمن والاستقرار⁽²⁾.

4- الرضا: يتحقق الرضا لدى الفرد، عندما يقابل الحافز إدراكه لعدالته. أما إذا كان الحافز الفعلي أدنى من توقعاته، فإنّ الفرد يكون غير راضٍ، فالرضا يمكن تحديده من خلال المكافأة الفعلية التي يحصل عليها الفرد، ويعتمد على مدى شعوره بعدالة ما ينبغي أن يحصل عليه مقابل مستوى الأداء المنجز⁽³⁾.

ثالثاً. الانتقادات الموجهة إلى نظرية التوقع:

1- التعقيد في نموذج فروم يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة. إذ لا يوجد دليل على أنّ الأفراد يقومون ذهنياً بالعمليات الحسابية المعقدة التي يتطلبها النموذج قبل بذل الجهد في أداء العمل. فالتوقع، الوسيلة والقيمة، مفاهيم من الممكن أن يربط العاملون بينها ذهنياً عند أداء العمل، وأنّ دافعيته تتأثر بالإجابة على أسئلة مثل، هل يمكنني أداء العمل؟، وماذا سأحصل من وراء الأداء المتفوق، وهل لحوافز الأداء الجيد قيمة بالنسبة لي؟

2- الأفراد يختلفون حول القيمة التي يعطونها للحوافز، التي يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم. لذا على إدارة المنظمة، التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحوافز المقدمة للعاملين⁽⁴⁾.

الفرع الثاني: نظرية الإنصاف (العدالة)

الإنصاف في معاملة الفرد أثناء عمله، هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية الإنصاف، التي جاء بها آدمز ستايسي Adams Stacey سنة 1963م، من خلال مقارنته لتحفيز الأفراد أثناء العمل⁽⁵⁾، حيث رأى أنّ المحدد الأساسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه، هو درجة الإنصاف أو عدم الإنصاف التي يدركها الفرد في عمله (وظيفته)⁽⁶⁾.

¹ - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (ط1؛ الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص 393.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 294.

³ - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 172، 173.

⁴ - سيزلاقي أندرودي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم (المملكة العربية السعودية، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1991)، ص 115، 116.

⁵ - Dean Michel Plane, op.cit, p.91.

⁶ - سيزلاقي أندرودي ومارك والاس، مرجع سبق ذكره، ص 164.

أولاً. افتراضات النظرية:

يعقد الأفراد العاملون مقارنات بينهم وبين زملائهم، لأنهم لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على الحوافز المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بالإنصاف نتيجة تناسب الحوافز بالجهد المبذول. فكل فرد منهم يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في الظروف، ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها الأفراد الآخريين. فإذا كانت نتيجة المقارنة، أنه يحظى في اعتقاده (بتقديره الشخصي) بمعاملة شبيهة بهم شعر بالإنصاف، أما إذا كانت نتيجة هذه المقارنة، أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر⁽¹⁾.

وأساس هذه المقارنة، يتمثل في نسبة مدخلات الفرد إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات إلى مخرجات الآخرين⁽²⁾. بحيث تمثل:

1- المدخلات: إسهامات الفرد في المنظمة، كالخبرة والتجربة، الجهد، ومستوى التعليم.

2- المخرجات: تمثل ما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات، كالأجر، التقدير والاحترام، المسؤوليات، والرضا⁽³⁾.

إذا كانت نتيجة المقارنة منصفة بالنسبة للفرد، وتساوت النسبتان، فإن النتيجة هي شعور الفرد بالرضا والإنصاف. أما عندما يدرك أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته غير متوازنة، أي أقل أو أكبر من نسبة مخرجات إلى مدخلات الآخرين، فإنه يندفع للتحرك من أجل استعادة حالة التوازن⁽⁴⁾، وذلك من خلال إتباع سلوك من السلوكات التالية:

- تغيير المدخلات: الفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، يميل إلى تقليل جهده المبذول في العمل مثلاً.

- تغيير المخرجات: كأن يطلب الفرد علاوة أو زيادة في الأجر.

- ترك الموقف: كأن يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر أو ترك العمل في المنظمة.

- تغيير مرجع المقارنة: كأن يعتبر مرجع المقارنة أكثر منه حظاً، أو أن له مهارات وقدرات خاصة، أو أنه مفضل لدى المدير⁽⁵⁾. إذ يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة أو الفرد الذي تجرى المقارنة معه⁽⁶⁾.

- الضغط لزيادة مدخلات الفرد مرجع المقارنة، بأن يصر مثلاً، خلال توزيع أعباء العمل أن يتحمل الفرد المرجعي أعباء أكثر، أو بالتأثير على الآخرين لكي يطالبوا الفرد المرجعي ببذل المزيد من الجهد⁽⁷⁾.

¹ - محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997)، ص 252.

² - علي غربي وبلقاسم السلطانة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 216.

³ - Nicole Aubert, *Diriger et Motiver: Art et pratique du management* (2^{ème} édition; France, Paris: Edition D'organisation, 2006), p.33.

⁴ - Dean Michel Plane, op.cit, p.91.

⁵ - علي غربي وبلقاسم السلطانة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

⁶ - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 397.

⁷ - محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

على سبيل المثال، إذا لاحظ فرد ما أنّ أجره أقل من أجر فرد آخر (مرجع المقارنة)، فإنّه يختار بين تعديل أجره أو الحوافز المادية التي يحصل عليها. أو يلجأ إلى تخفيض جهده، أو زيادة أوقات الراحة والبعد عن العمل⁽¹⁾.

ثانياً. تقييم النظرية:

1- تفرض نظرية الإنصاف عملية مقارنة معقدة تشمل العديد من العوامل، التي تلزم الفرد أن يقدرها ويقيمها، ويجمع بينها في قيمة متكاملة للمدخلات والمخرجات، ثم يدخلها في معادلات نسبية، ثم يقارن. هذا ما يتطلب منه جمع معلومات عن فرد آخر، والقيام بتقديرها. لذا تمثل عملية معقدة، يصعب تصور أنّ كل فرد يقوم بها بشكل منتظم في حياته، إذ يمكن للفرد أن يقارن نفسه بالآخرين، لكن بطريقة أبسط مما تقترحه هذه النظرية، فقد يقارن الفرد حوافزه بحوافز فرد آخر بصرف النظر عن المدخلات، إذ يمكن أن يتوتر الفرد كثيراً لعدم حصوله على حافز حصل عليه زميله بصرف النظر عن مدخلاته⁽²⁾.

2- من الانتقادات التي وجهت كذلك إلى هذه النظرية، ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير الحوافز التي يحصل عليها الآخرون، مما يشعروهم بعدم الإنصاف والمساواة⁽³⁾.

3- اختيار الفرد لمرجع المقارنة وفق معتقداته ومعاييره الذاتية. كما أنّ اختياره لأفراد مرجعيين مختلفين يترتب عليه نتائج متعددة⁽⁴⁾. فالفرد يبني مقارنته على تقديراته الخاصة لقيم كل من مدخلاته ومخرجاته، ومدخلات ومخرجات المرجع المقارن، وهذه المعطيات لا تتوفر عنها مقاييس موضوعية دقيقة. فالتقدير الذي يلقاه فرد في عمله مثلاً، أو نوعية ما قدمه للمنظمة من خدمات خلال خدمته بها، يقدرها كل فرد تقديرات ذاتية خاصة، تختلف كثيراً أو قليلاً عن تقديرات فرد آخر⁽⁵⁾. كما أنّه من النادر إيجاد أفراد في الواقع العملي، يقرون بأنهم يتقاضون أكثر مما يستحقون، ففي حال إدراكهم أنّ أجرهم أعلى من المستحق، يلجأون إلى أسهل طريقة لتحقيق الإنصاف، وهي تغيير الشخص المرجعي⁽⁶⁾.

كما ذكّر سابقاً، أنّ السلوك الموجه لإنهاء حالة عدم الإنصاف والمساواة، قد يكون مؤدياً إلى تخفيض مستوى الأداء، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن توفر قدرماً من المعلومات للأفراد العاملين بالمنظمة بالقدر الذي يتيح لهم إمكانية مقارنة كيف يحصل الأفراد الآخرون على حوافز أعلى أو أقل مقارنة بإسهامات أعلى أو أقل⁽⁷⁾.

1- محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب، مرجع سبق ذكره، ص 239.

2- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 258، 259.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 300.

4- محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب، مرجع سبق ذكره، ص 240.

5- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 255.

6- سيزلاقي أندرودي ومارك والاس، مرجع سبق ذكره، ص 118.

7- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الفرع الثالث: نظرية التعزيز

تستند هذه النظرية التي جاء بها سكينر (B.F Skinner) على مبدأ التعلم، بحيث يتعلم الفرد أنّ قيامه أو عدم قيامه بالسلوك، هو الوسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز. حيث يعتمد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالحوافز التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي. وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلاً، إذا استفاد من حافز إيجابي، كما يتجنب تكراره، إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على حافز سلبي⁽¹⁾. إذ أنّ العوامل البيئية، هي التي تحدد السلوك⁽²⁾. فالحوافز المتمثلة في ما يحصل عليه الفرد نتيجة إبدائه لسلوك معين في مجال العمل، هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، واحتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل⁽³⁾. وهي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد. لكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر⁽⁴⁾.

أولاً. أنواع التعزيز:

وفقاً لسكينر يمكن التمييز بين أربعة أنواع للتعزيز (Reinforcement)، تتمثل في⁽⁵⁾:

- 1- التعزيز الإيجابي Le renforcement positif: لتشجيع تكرار السلوك المرغوب به مستقبلاً، كمكافأة صاحب الأداء المتميز من خلال المدح والثناء، أو من خلال مكافأة مادية.
- 2- التعزيز السلبي Le renforcement négatif: من خلال منع الحوافز السلبية، لتشجيع الفرد على تبني سلوك جديد وتكراره، وذلك بتقادي أو تجنب نتائج غير مرغوب فيها معروفة سلفاً، كرفع الفرد لمستوى أدائه لتقادي انتقادات مشرفه.
- 3- العقاب La punition: للتقليل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب به، من خلال تقديم حوافز سلبية، كتأنيب الفرد على تأخره عن مواعيد العمل.
- 4- الإطفاء (الإخماد) L'extinction: عن طريق حجب التعزيز الإيجابي لسلوك كان مقبولاً في السابق (عدم دعم السلوك)، ولم يعد مرغوباً به، فباستمرار عدم التعزيز (منع الحوافز الإيجابية)، سيختفي السلوك أو الاستجابة تلقائياً وبصورة نهائية.

كما أوضح سكينر أنّ الثناء والتقدير، من أكثر الحوافز (المعززات) استخداماً لسهولة توفرها واستخدامها. لكنها تصبح عديمة الجدوى عند استعمالها بكثرة، لأنه يصبح من السهل التنبؤ بحدوثها. أما العقاب فإنه مرفوض كمعزز، لأنه بالرغم من منعه لحدوث سلوك سلبي، إلا أنه قد يكون سبباً في إثارة الغضب والعدوانية، أو التمرد والعصيان.

¹ - علي غربي وبلقاسم السلطنة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - علي غربي وبلقاسم السلطنة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 298.

⁵ - Nicole Aubert, op.cit, p.29.

ثانياً. قواعد التعزيز الإيجابي:

لتعزيز سلوك إيجابي، من الضروري:

- 1- أن يكون التعزيز مباشرة بعد حصول ذلك السلوك، حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشرة بين ذلك السلوك والحافز الإيجابي⁽¹⁾.
- 2- تصميم مزيج مناسب من الحوافز، وذلك بتحديد الحوافز المناسبة للأفراد العاملين.
- 3- إخبار الأفراد عن أخطائهم، لمعرفة ما يحتاجونه لتغيير سلوكهم وحصولهم على حافز. لأنه من المحبط أن يفشل الفرد في حصوله على حافز رغم بذله للجهد، لكنه لا يعرف أنه أخطأ أم لا، أو مدى انحرافه عن المعيار المحدد⁽²⁾.
- 4- تحديد السلوك المرغوب فيه بدقة واختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز. وعدم معاقبة الفرد العامل أمام زملائه⁽³⁾.

أهم انتقاد وجه إلى هذه النظرية، هو اعتبارها أنّ سلوك الفرد يحدد من خلال حوافز (مثيرات) خارجية، متجاهلة دور الدوافع والحاجات الداخلية، وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز⁽⁴⁾.
يتمثل الهدف من التعزيز في تعديل سلوك الفرد، بحيث يعود بالنفع والفائدة على المنظمة. إذ ينتج عن التعزيز، إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب. ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة، والسلوك الحالي السائد لدى أفرادها⁽⁵⁾.

الفرع الرابع: نظرية تحديد (وضع) الهدف

تقوم فكرة هذه النظرية التي جاء بها إدوين لوك Edwin Locke سنة 1968م، على أنّ دافعية الفرد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات لها قيمة لديه، فالأهداف هي التي تحدد اتجاه أفكار وسلوك الفرد. وبذلك تفسر مسارات السلوك والاختيارات الذهنية التي يقوم بها الفرد، سعياً نحو الهدف الذي يرغب في تحقيقه. فالجهد والسلوك الذي يعبر عن دافعية الفرد، هو انعكاس لأهدافه، لكن ليس كل الأهداف يمكن بالضرورة أن تترجم إلى سلوك. أما الأهمية النسبية أو القيمة التي تمثلها الأهداف لدى الفرد، فتعبر عن تفضيلاته فيما يعتقد أنّه يحقق رفاهيته⁽⁶⁾. كما أوضح لوك أنّ فريدريك تايلور كان له تأثير مباشر على التفكير الحالي والممارسات الخاصة بوضع الأهداف، فقد كان تايلور يستخدم الأهداف المحددة للعاملين كأحد أساليب الإدارة العلمية. إذ كان لكل عامل هدف محدد، وإنجاز هذا الهدف يعتمد على دراسة الحركة والوقت. كما أنّ الوسائل اللازمة التي تستخدم لإنجاز الهدف كانت محددة بالتفصيل⁽⁷⁾.

1- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 164، 166.

3- يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 390.

4- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 298.

5- سيزلاقي أندرودي ومارك والاس، مرجع سبق ذكره، ص 120.

6- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 85.

7- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 401.

أولاً. افتراضات النظرية:

غالباً ما يكون سلوك الفرد محكوم بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة، واضحة، ومقبولة لدى الفرد، كلما كانت الدافعية لديه لتنفيذ وتحقيق هذه الأهداف أكبر. كما أنّ للمعلومات التي يتلقاها عن مستوى أدائه وإنجازه للأهداف الأثر الأكبر لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل⁽¹⁾. وهذا ما يتضح من خلال الافتراضات المقدمة من طرف لوك، التي تحوي علاقات بين خصائص الهدف وبين الدافعية، الأداء والرضا، كما يلي:

1- عندما يكون للفرد هدفاً يود تحقيقه، فإنّ هذا الهدف ينشط كعامل محرك، يدفع الفرد لبذل الجهد والسعي لتحقيق هدفه.

2- تتأثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف، فالأهداف المعبر عنها بصورة محددة ودقيقة، تحرك الدافعية بدرجة أكبر من الأهداف المعبر عنها في صورة عامة أو غامضة. فالعامل الذي يكون له هدف محدد، كإنتاج 20 وحدة في اليوم مثلاً، يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف، أو الذي يحدد له هدف عام، مثل أنتج بقدر ما تستطيع.

3- كلما زادت صعوبة الهدف، كلما كان أكثر إثارة لدافعية الفرد، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. فالهدف الصعب يمثل تحدياً لطاقت الفرد، ويستثير حماسه ويخرجه من دائرة الملل التي ترتبط بالأهداف سهلة التحقيق.

4- كلما زادت أهمية الهدف وقيمه لدى الفرد، كلما زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف.

5- يزداد الأثر الدافعي للهدف بزيادة قبول الفرد له، وهذا القبول يتأثر بدرجة صعوبة الهدف، ومدى مشاركة الفرد في وضعه. فبالرغم من أنّ الهدف الصعب يعتبر مثيراً لحماس الفرد، إلا أنّ تجاوز الصعوبة حدّاً معيناً لا يعتبره الفرد معقولاً يؤدي إلى فقدان قبول الفرد⁽²⁾، فإذا أدرك هذا الأخير أنّ الصعوبة التي يتسم بها الهدف يستحيل معها إنجازه، تكون النتيجة عكسية وتأخذ شكل الإحباط بدل الإنجاز. كما أنّ السماح للأفراد بالمشاركة في وضع الهدف ترفع وتحسن من أدائهم⁽³⁾.

6- تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف ومستوى الأداء أو الإنجاز المحقق.

فالرضا وفقاً لهذه النظرية، يمثل الفرق الذي يدركه الفرد بين ما حققه فعلاً وبين ما كان يتوقع تحقيقه، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها، كلما زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات كلما انخفض الرضا⁽⁴⁾.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 61.

2- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

3- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 404.

4- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 88.

7- كلما زادت درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية ودرجة الثقة بالقدرة على تحقيقها، كلما كان تحقيقها أفضل⁽¹⁾. كما أنّ إعطاء الأفراد تغذية عكسية في الوقت المناسب عن النتائج التي حققوها يؤدي إلى الأداء الفعال، بينما يسبب تجاهل تزويدهم بالمعلومات عن إنجازاتهم الأداء المنخفض⁽²⁾.

لا توجد نظرية شاملة للتحفيز مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين، والمدراء والقادة الممارسين على السواء. فنظريات المحتوى تختلف عن النظريات العملية للتحفيز، كونها ركزت على الحاجات والدوافع، التي تحرك الفرد وتدفعه إلى سلوك معين. أما النظريات العملية، فاهتمت بكيفية نشوء سلوك الفرد وتوجيهه، كونها لم تهتم بالعوامل الداخلية النفسية للفرد.

المبحث الثالث: نظام وأنواع الحوافز بالمنظمة

حتى تتمكن المنظمة من تحفيز مواردها البشرية، وحثهم على الاستمرار في الرقي بأدائهم إلى التميز والإنفراد، لا بد أن تختار بكل عناية وتركيز مجموعة الحوافز التي تتناسب مع طموحات وتطلعات أفرادها، بالإضافة إلى منحهم الرعاية والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، والعمل على معالجة مختلف المشاكل التي تواجههم سواء في حياتهم المهنية أو في حياتهم الخاصة، بحرصها على توفير مختلف الخدمات والمساعدات الاجتماعية المادية كانت أو المعنوية، التي تتوافق مع احتياجاتهم وظروفهم. وذلك بتصميم نظام حوافز يستوفي كل الشروط الضرورية، التي تجعل منه نظاماً ناجحاً وفعالاً.

المطلب الأول: أنواع الحوافز بالمنظمة

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز، إذ أنّ هناك العديد من التقسيمات للحوافز، حيث تقسم الحوافز حسب:

- طبيعتها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية.
- أثرها إلى: حوافز إيجابية وأخرى سلبية.
- المستفيدين منها إلى: حوافز فردية وحوافز جماعية.

نلاحظ وجود تداخل بين هذه التقسيمات، لذلك يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الفرع الأول: الحوافز الإيجابية

تمثل الحوافز الإيجابية، الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة⁽³⁾.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 406.

³ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية (ط4؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص 186.

أولاً. الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية في إشباع حاجات العاملين في شكل نقدي أو عيني، إذ تعطى لها الأهمية الكبرى، كالأجر وملحقاته⁽¹⁾. إذ تعتبر من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للفرد، ذلك لإشباع حاجاته الأساسية، وتشمل:

1- الحوافز الفردية:

تدفع للفرد على أساس جهده وكفاءة أدائه منفرداً⁽²⁾. إذ توجه للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد. كما أنّ لها آثار جانبية، كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق. يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أ- الأجر: هو المقابل لقيمة الوظيفة، تتبع أهميته كحافز، بأنّه يتيح للفرد إشباع حاجاته الأولية والأساسية، وارتباطه بالأداء والإنتاج مباشرة⁽³⁾. كما أنّ الزيادة في الأجر، التي يطمح إليها كل فرد عامل، لها الدور الأهم في تحفيزه وإثارة دافعيته نحو تحسين أدائه.

ب- العلاوات: تمثل العلاوة زيادة معينة في الأجر، تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم، تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للفرد العامل. يمكن استخدام العلاوة كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة، فقد تمنح علاوة الكفاءة، وهي عبارة عن زيادة في الأجر نتيجة زيادة إنتاجية الفرد، تمنح بعد فترة عام تقريباً، عند إثبات الفرد أنّ إنتاجيته عالية. كما قد تمنح للأقدمية، عندما يمر على الفرد سنة جديدة تضاف إلى مسار عمله بالمنظمة، وهي تعويض عن عضويته في المنظمة تعبيراً عن إخلاصه. وهناك أيضاً العلاوات الاستثنائية، التي تمنح للفرد عندما يتميز أداءه عن الآخرين، ويقدم عملاً أو فكرةً تستفيد منها المنظمة⁽⁴⁾.

ج- الأجر الإضافي: هو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على أجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية. لأنّ العمل الإضافي طوعي وليس إلزامي، إذ لا يحق للمنظمة إجبار الأفراد العاملين بها على العمل الإضافي، لذلك تمنح لهم حافزاً مادياً (تعويضاً مالياً إضافياً) يضاف على أجورهم لتحفزهم على قبوله⁽⁵⁾.

1- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

2- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط2؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 516.

3- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 209.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 379.

5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 518.

د - حوافز الإنتاج: ترتبط هذه الحوافز بالوحدات الإنتاجية الكمية، التي يمكن حسابها للفرد العامل، من بينها:

- الحافز بالقطعة: تتطلب هذه الطريقة وجود أجر محدد للفرد على الأداء النمطي أو المعياري، الذي لا بد له من تحقيقه، ثم يحدد الحافز عن كل قطعة تزيد عن الحد المعياري.
- حافز الوقت: يكافأ الفرد على وفورات الوقت، التي استطاع تحقيقها.

هـ - العمولة: تمثل نسبة مئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة، حيث يحدد أجر ثابت للعامل ثم تحسب العمولة بنسبة معينة على الأداء المحدد. تستخدم هذه الطريقة غالباً في الوظائف البيعية، ووظائف التأمين⁽¹⁾.

و - المكافأة المالية: هي عبارة عن مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه، مثل تمكنه من حل مشكلة معينة أو تطوير العمل، بشكل يعود بالنفع والفائدة على المنظمة⁽²⁾.

ز - الزيادات السنوية (الدورية): يتم منحها في مواعيد محددة مسبقاً، فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة. وبالتالي لا تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والكفاءة، وإنما يمكن أن تؤثر سلباً على نفسية العامل وتثبط عزيمته، في حالة عدم حصوله عليها أو حصوله على مكافأة أقل من زملائه⁽³⁾. فكلما كانت المكافآت متغيرة، وغير ثابتة، ومتباينة من فرد لآخر، كلما حققت الهدف منها. لأن الزيادات الثابتة، التي تكتسب صفة الدورية تفقد صفتها التحفيزية⁽⁴⁾.

1- الحوافز الجماعية:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون⁽⁵⁾، حيث تُدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أعمال وأنشطة مشتركة، و مترابطة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، لأن متطلبات إنجازها تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً⁽⁶⁾. ومن بينها:

أ - الزيادات العامة في الأجور: تمثل الزيادات التي يحصل عليها جميع العاملين بالمنظمة دون استثناء وفي نفس الوقت، مثل رفع الحد الأدنى للأجور. وهذه الزيادة لا تؤدي إلى التحسين من أداء الأفراد، لأنها لا ترتبط بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد⁽⁷⁾.

1 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 223-225.

2 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي (ط1؛ الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 331.

3 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

4 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

5 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)، ص 23.

6 - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

7 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

ب- المشاركة في الأرباح: تمثل نسبة مئوية محددة مسبقاً تقتطعها المنظمة من أرباحها المحققة في نهاية السنة، لتوزع على الأفراد العاملين بها.

ج- المشاركة في وفر التكاليف: تمثل نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج، من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والضياع في الموارد، وعدم استثمار الوقت. توزعها المنظمة في نهاية السنة، بعد احتساب حجم الوفورات المحققة.

د- ملكية أسهم المنظمة: تتمثل في توزيع المنظمة لجزء من أسهمها على الأفراد العاملين بها في نهاية السنة، ذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة سنوياً.

هـ- المشاركة في الأرباح المؤجلة: تمثل أحد أشكال المشاركة في الأرباح، لأن الأرباح في نهاية السنة لا تدفع للعاملين، بل تحتجز بأسمائهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق لهم المزيد من الأرباح⁽¹⁾.

ثانياً. الحوافز المعنوية:

تمثل ما تبذله المنظمة من جهود لإشعار الأفراد العاملين بالأهمية، والمكانة والانتماء، وإشعارهم بالتقدير، واحترام آرائهم واقتراحاتهم⁽²⁾. فهي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين، بل على أساليب معنوية أساسها احترام المورد البشري، الذي لديه تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله⁽³⁾، وتشمل:

1- الحوافز الفردية:

من الحوافز المعنوية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تحفيز الفرد العامل لديها، تقديراً لجهده وإنجازاته وإتقانه لعمله، ما يلي:

أ- المدح والثناء: يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرونه بتقدير الآخرين لجهودهم التي بذلوها، حتى لو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم، فتقدير الأعمال المتميزة والجهود الابتكارية بصورة واضحة ومباشرة ووقوتية، يشجع الأفراد على المزيد من العمل والتميز في الأداء.

ب- تفويض السلطة: يعني الثقة في المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسؤولياتها. وحتى يحقق التفويض أهدافه في تحفيز وتشجيع الأفراد على الإنجاز والأداء الفعال، يجب أخذ الرئيس في اعتباره قدرات ومهارات مرؤوسيه، واهتمامه بتحليل الظروف المحيطة به، والأعمال التي سيتم تفويضها⁽⁴⁾.

ج- الترقية: تمثل الترقية^(*) عملية نقل العامل أو الموظف من عمل إلى آخر، يتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها الفرد المرقى⁽⁵⁾.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 519-521.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

3- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 151.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 383، 384.

*- يمكن تعريفها بأنها: نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شأغها واجبات ومسؤوليات أكبر، ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية.

5- منير نوري وفريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 293.

لذا يجب على إدارة المنظمة مراعاة ضرورة إعلان جميع الأفراد العاملين ببرامج الترقية والالتزام بتطبيق قواعدها، لتكون وفق أسس واضحة ومحددة⁽¹⁾، وتمثل هذه الأساليب في:

- أسلوب الأقدمية: بموجب هذا الأسلوب، تعطى الأولوية في الترقية إلى الوظيفة أو العمل الأعلى الشاغر للعامل الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاه زملاءه. يتسم هذا الأسلوب بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، وبسيط في التطبيق، كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها، لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل. لكن لا يمكن الجزم على أن هناك علاقة طردية بين طول مدة العمل ومستوى الكفاءة، فاعتماد هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى تسلم أفراد غير أكفاء مناصب إدارية مهمة في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى جمودها وإهمالها للمبادرة والابتكار.

- أسلوب الكفاءة: من خلال ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد المرشحون⁽²⁾.

كما يمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى، تتمثل في القدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصاً لغايات الترقية سواء الكتابية أو الشفوية، أو إنجازات العامل من حيث تأهيله لنفسه باستمرار في مجال العمل، كحضوره لدورات تدريبية، أو متابعة دراسته والحصول على النتائج الجيدة.

- أسلوب الجمع بين الأقدمية والكفاءة: هذه الطريقة تجمع وتوازن بين الكفاءة والأقدمية، حيث تكسب ثقة الأفراد بعدالة الترقية⁽³⁾.

- الأسلوب الشخصي للترقية: استخدام الأساليب غير الموضوعية (الشخصية) في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسّمات الشخصية لبعض الأفراد، كالجنس، المنطقة الجغرافية، أو الجنسية، أو ترقية أحد العاملين إما لأنه قريبه أو صديق له، متجاهلاً بذلك المعايير الموضوعية للترقية (الكفاءة والأقدمية)⁽⁴⁾.

د - السيطرة والرقابة الذاتية: تتمثل في إتاحة الفرصة للأفراد ذاتهم بمكافأة أنفسهم، ومباشرة الرقابة والسيطرة على سلوكهم وجهدهم دون تدخل طرف خارجي. ويتم ذلك بتدريب الفرد على وضع أهدافه وبرامج العمل اللازمة لتحقيقها، وتخطيط وقته وجهده. ما يعطي الفرد إحساساً بقدرته أن يؤدي وينجز اعتماداً على نفسه، ويعطيه فرصة أن ينسب النجاح بأكمله إلى ذاته⁽⁵⁾.

هـ - الأمن والاستقرار في العمل: عندما يتمتع الفرد بنوع من الأمان، فإنه يشعر بالمتعة، الحرية والاستقلالية، ما يحفزه على مزيد من المشاركة في العمل، لتحقيق أهداف المنظمة⁽⁶⁾.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 278.

2- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط3؛ الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص 235.

3- منير نوري وفريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 295.

4- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 236، 237.

5- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

6- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (مصر، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007)، ص 378.

و - تقدير جهد الفرد العامل: يكون بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة. كما يمكن تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف، أو وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن إنجازاتهم المحققة.

ز - توسيع العمل: ذلك من خلال إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل، الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. فإضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للفرد يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

ح - تحسين ظروف ومناخ العمل: توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل، يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد. إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وروحه المعنوية مرتفعة، ذلك لشعوره بأن إدارة المنظمة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف، كما أن نفسيته تكون مرتاحة في مكان عمل لائق ونظيف، تتوفر فيه كافة الوسائل المادية والتكنولوجيا المناسبة، التي تساعد على الأداء الجيد⁽¹⁾.

ط - إثراء العمل: يتمثل في إعطاء العاملين فرصاً أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، ما يعني زيادة التوسع العمودي للعمل، على عكس التوسع الأفقي (توسيع العمل). فإثراء العمل هو إعادة تصميمه، ليمنح الفرد مسؤولية واستقلالية أكبر في تنفيذ واجباته. كما يمكن إعطاءه بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات، التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل (الوظيفة). يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط العامل وولائه لعمله، كما يزيد من شعوره بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته.

ي - التدوير الوظيفي: إتاحة المجال للعامل (الموظف) بشغل منصب آخر على مستوى المنظمة التي يعمل بها، بهدف إكسابه مهارات جديدة تساعده على أداء عمله بشكل أفضل، أو اكتساب طرق أداء جديدة يمكن تبنيها لتطوير عمله. إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب مساعدة العامل على إدراك العلاقة بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يُكوّن لديه نظرة تتسم بالتكامل والشمول⁽²⁾.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، 210-212.
² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 220، 221.

ك- الإشراف: يعتبر المشرف مسؤول عن تهيئة جو معنوي مناسب، يُمكنُ الأفراد من العمل معاً بكفاءة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. إذ لا يعالج مشكلات وقضايا العمل في إطارها الفني فقط، وإنما أيضاً في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات العاملين. وسبيله في ذلك تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

ل- العمل المناسب: المقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع قدراته، مهاراته، ميولاته، اهتماماته وطموحاته. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً يوجهه للأداء المتميز⁽¹⁾. كما يحقق له المركز الاجتماعي، الذي يسعى إلى اكتسابه والمحافظة عليه⁽²⁾.

م- التغذية العكسية: يقصد بها معرفة الفرد نتائج أعماله وإنجازه. إذ يجب أن تكون المعلومات إيجابية، واضحة، هادفة وتوقيتها مناسب، وتساعد على معرفة أسباب القصور وسبل معالجتها.

ن- المنافسة: يمكن استخدام المنافسة الإيجابية والبناءة، والشعور بالرغبة في التفوق على الآخرين، والتميز عليهم في تحفيز الأفراد، للتمكن من إشباع حاجات المكانة، الإنجاز والقوة⁽³⁾.

س- تنظيم ساعات العمل: تحديد مستوى معقول من ساعات العمل، يحفز الأفراد على أداء العمل بكفاءة، لأنه في حال ما زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى، أدى إلى سرعة إجهاد العامل، ما يؤثر على حالته المعنوية وعلى كفاءته الإنتاجية، لذلك يجب تنظيم ساعات العمل باشتغالها على فترات راحة⁽⁴⁾، تمكن الأفراد من استرجاع طاقاتهم الذهنية والجسمية، وتمنحهم فرصة للتخلص من الضغط النفسي، ومن ثم عودتهم إلى العمل بنفسية مرتاحة ونشاط متجدد.

ع- تأهيل وتدريب العاملين: يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل، والسلوك. إذ يستخدم التدريب في توجيه وتحفيز الأفراد العاملين، من خلال رفع كفاءاتهم، ومنحهم فرص أكثر للترقية، ورفع معنوياتهم بسبب تقدمهم وإتقانهم لأعمالهم. كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين جماعة العمل، والكشف عن الأفكار الجديدة⁽⁵⁾. وذلك بحرص المنظمة على تشجيع العاملين الفنيين والمتخصصين على مواكبة أحدث التطورات في مجال نشاطهم، وتسجيلهم في منظمات تكوين متخصصة، وتحملها لمصاريف تكوينهم⁽⁶⁾.

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 390، 396.

² - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 360.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145، 147.

⁴ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 312، 313.

⁵ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 298، 299.

⁶ - Arthur R.Pell, op.cit, p.255.

2- الحوافز الجماعية:

يمكن للمنظمة أن تشجع أفرادها على العمل الجماعي، من خلال تحفيزهم على إنجاز العمل عن طريق الجماعات، التي تعمل بروح الفريق والتعاون. ذلك بتوفير الفرص لهم لإثبات قدراتهم الجماعية وتماسكهم، من خلال:

أ- مجموعات الجودة^(*) (حلقات التعاون): عبارة عن مجموعات من العاملين، تجتمع معاً وباستمرار مع إدارة المنظمة خلال وقت العمل، لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل، التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج. إذ يعتبر هذا الأسلوب حافزاً فاعلاً في تحسين مستوى إنتاجية الفرد كماً ونوعاً⁽¹⁾.

ب- المشاركة في الإدارة: ذلك بأن يكون للعاملين ممثلين في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنظمة عن طريق المشاركة في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها. ذلك لإشعارهم بأهميتهم وأن السياسات والبرامج قد تم وضعها على أساس الدراية الكاملة برغباتهم واحتياجاتهم، التي نقلها ممثلوهم للإدارة⁽²⁾.

ج- نظام الاقتراحات: من خلال تخصيص وحدة تنظيمية لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين، والقيام بدراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات العمل، ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة ما. بالإضافة إلى مكافأة أصحاب الاقتراحات⁽³⁾.

الفرع الثاني: الحوافز السلبية

تتمثل الحوافز السلبية في الحوافز التي تدفع الأفراد العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة⁽⁴⁾. حيث تسعى المنظمة من وراء منح الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال النظام التأديبي، الذي يتضمن العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك. فاستخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لمنع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره. لذا يجب على المنظمة أن تستخدم هذا النوع من الحوافز بكل حكمة، لأنّ المغالاة في استخدامها يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، ما يؤثر سلبياً على إنتاجيتهم وعلى أهداف المنظمة⁽⁵⁾. ومن بين هذه الحوافز:

* ظهرت هذه الفكرة في اليابان، في بداية الستينات. يقصد بها مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين 5 إلى 10 أفراد يجتمعون دورياً، لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 403، 404.

⁴ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁵ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

أولاً. الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية السلبية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في:

- 1- التنزيل: هو عملية إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر، ومكانة ومسؤوليات أقل.
- 2- الاستغناء: عبارة عن عملية إسقاط الفرد العامل من قوائم الأجر، إذ يمكن للمنظمة استخدامها كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم.
- 3- الفصل: يعتبر الفصل من العمل، عملية استبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها من العامل، مما يضر بالصالح العام للمنظمة.
- يختلف الفصل عن الاستغناء، لأنَّ الفصل نهائي، أما في حالة الاستغناء، فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى، عندما تزول الأسباب سواء باستدعائه لذات الوظائف أو لوظائف أخرى أقل⁽¹⁾.
- 4- الخصم من الأجر: يتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل، باعتبار أنَّ هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة العامل عن المخالفة التي ارتكبها.
- 5- الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها: يمكن لإدارة المنظمة أن تحرم الفرد العامل من علاوة يستحقها، كعقوبة له عن خطأ ارتكبه.
- 6- الوقف عن العمل لمدة محددة: يعني حرمان العامل المعاقب من الأجر المستحق عن أيام الوقف⁽²⁾.

ثانياً. الحوافز المعنوية:

من بين الحوافز المعنوية السلبية التي يمكن استخدامها، لتحفيز الأفراد على تجنب المخالفات والسلوكات غير الصحيحة ما يلي:

- 1- التأييب والتوبيخ: يكون في حالة الانحراف السالب في أداء الفرد، إذ يجب أن يتم اللوم والتوبيخ مباشرة بعد ارتكاب الخطأ، مع إخبار الأفراد بالخطأ الذي تم ارتكابه وتأثير ذلك على الأداء، كما يجب أن ينتقد السلوك والتصرف والعمل، وليس الفرد ذاته. بعد ذلك يجب إشعار الأفراد بمدى تقديرهم والثقة فيهم لتخطي هذا الموقف⁽³⁾.

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 237، 238.

² - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 214، 215.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 384.

2- الإنذار الشفوي: يوضح الرئيس (المشرف) من خلال الإنذار الشفوي للعامل مخالفته، وأن تكرارها سيعرضه للعقوبة، على أن يتم ذلك بصفة سرية بينهما، فإنذار العامل أمام الآخرين قد يؤدي به إلى العناد والاستهتار.

3- الإنذار الكتابي: يستخدم في حالة المخالفات الكبيرة، أو عند فشل الإنذار الشفوي في إحداث التغيير المطلوب في السلوك. لكن لا يجب أن يوجه أمام الآخرين، كما يجب أن يستقبل العامل بشيء من كلمات الثناء وعدم إرهابه، أو الاستهزاء به، وإعطائه الإنذار بطريقة كريمة ومقبولة، وأيضاً إسقاط الإنذار مستقبلاً إذا لم يقع العامل في الخطأ مرة أخرى.

4- الوضع تحت الاختبار: يشير هذا النوع من الحوافز السلبية إلى صعوبة الموقف، وأن عمل الفرد أصبح مهدداً، حيث تحدد مدة زمنية لوضع العامل تحت الاختبار، فإذا تحسن سلوكه ألغى قرار الوضع تحت الاختبار، أما إذا لم يبذل العامل جهداً واضحاً نحو التحسن، فتستكمل الخطوات اللازمة لعزله⁽¹⁾.

5- الحرمان من الترقية: يمكن أن يحرم العامل من ترقية يستحقها، نظير قيامه بسلوك غير مرغوب أو خطأ غير مقبول، كعقوبة له، وذلك لتجنب حدوثه أو تكراره مستقبلاً.

6- إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة، تنتشر على العاملين بالمنظمة⁽²⁾.

الفرع الثالث: المزايا والخدمات

تمثل المزايا والخدمات نوعاً من الحوافز غير المباشرة، التي تمنحها المنظمة للعاملين بها بشكل طوعي أو إلزامي يفرضه القانون، حيث تمنح للعاملين لمجرد كونهم أعضاءً بها وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة، ولا ترتبط بأدائه⁽³⁾. أي تقدم لجميع الأفراد بغض النظر عن نشاطهم أو إنجازاتهم، فهذا النوع من الحوافز، يجعل العامل يشعر بأن إدارة المنظمة ترعى مصالحه وتساعد على حل مشاكله الخاصة، من خلال توفير الرعاية والحماية له، وهذا ما يحفز على بذل المزيد من الجهد⁽⁴⁾.

أولاً. أنواع الخدمات والمزايا:

تختلف حزمة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين من منظمة إلى أخرى، فكل حسب إمكانياتها، وقدراتها وطبيعة نشاطها. لكن يمكن توضيح أهم هذه الخدمات كما يلي:

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 318-320.

² - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 213.

³ - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁴ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، 153، 154.

- 1- خدمات السكن: وذلك بمساعدة العاملين على إيجاد مساكن ملائمة، عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها لهم بأجور منخفضة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.
- 2- صندوق الادخار: إنشاء صندوق يساهم فيه العاملون والمنظمة، يقوم هذا الصندوق بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية، كالزواج، الولادة، المرض⁽¹⁾.
- 3- منتجات المنظمة: تستخدم هذه الخدمة المنظمات التي تنتج مواد غذائية أو استهلاكية يحتاجها العاملون. إذ يسمح للعامل الحصول على كمية من المنتجات بأسعار شبه مجانية. وذلك لضمان إشباع العاملين لاحتياجاتهم من المنتجات دون التعرض لإغراءات السرقة.
- 4- هدايا عينية في المناسبات والأعياد: تقديم هدايا، أو أجر أو جزء من الأجر في بعض الأعياد المهمة⁽²⁾.
- 5- خدمات النقل: توفر بعض المنظمات خدمات نقل مجاناً أو بأجور رمزية للعاملين بها. لأنها مثلاً، تعمل في مناطق نائية بعيدة عن محطات النقل العام، أو لكون خدمة النقل مكلفة مقارنة بمستوى أجور العاملين. وذلك لضمان وصول العاملين في المواعيد المناسبة، ولتخفيف تكاليف وصعوبات الانتقال⁽³⁾.
- 6- العلاوات، تتمثل في:
 - أ- علاوة الزوجة والأولاد: تمنح بعض المنظمات لعاملها علاوة نقدية شهرية للزوجة والأولاد.
 - ب- علاوة المهام الخاصة: تمثل تعويضاً مالياً يمنح للعامل لتغطية مصاريف الإقامة، الأكل والمواصلات عند تكليفه بمهمة رسمية لصالح المنظمة، حيث يتم دفع مبلغ نقدي معين مقابل كل ليلة أمضاها العامل في هذه المهمة، ويمكن دفع هذا المبلغ إما مقدماً أو بعد انتهاء المهمة⁽⁴⁾.
- 7- الخدمات الطبية والصحية: من خلال توفير مراكز صحية مناسبة، تقدم كافة المستلزمات الطبية اللازمة للعاملين مجاناً، أو بمبالغ رمزية⁽⁵⁾. كما تنظم حملات توعية مستمرة، والقيام بفحوصات طبية دورية للعاملين، لمتابعة حالتهم الصحية بشكل مستمر⁽⁶⁾.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2- يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 438، 439.

3- عاطف زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 207.

4- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

5- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (ط1؛ الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص 199.

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 526.

8- الخدمات الاجتماعية، الترفيهية والثقافية: تميل بعض المنظمات إلى رعاية عاملها ترفيهياً، ثقافياً ورياضياً، من خلال إنشاء نادي للمنظمة، يقدم خدمات رياضية، ترفيهية وثقافية متكاملة. كتكوين فرق رياضية للاشتراك في المسابقات. كما تشجع عاملها على استكمال الدراسة، وتحسين أدائهم، فقد تقترح عليهم مجالات الدراسة، كنوع من التدريب، ذلك بدفع مصاريف الدراسة والمراجع. كما تشجع الأنشطة الثقافية، كالمحاضرات والندوات الثقافية، أو تشجيع العاملين على إصدار مجلات يقومون بتحريرها، يتطرقون من خلالها إلى عدة قضايا خاصة القضايا المتعلقة بالعاملين. كما قد تنظم الرحلات الترفيهية والسياحية، لما فيها من أثر اجتماعي وتروحي جيد على العاملين، كرحلات الحج والعمرة⁽¹⁾. هذا ما ينعكس إيجاباً على تكوين علاقات طيبة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى.

9- منح قروض للعاملين: تقديم قروض قصيرة الأجل للأفراد العاملين بالمنظمة، تسترد منهم على شكل أقساط ميسرة الدفع وبدون فوائد.

10- منح تذاكر سفر للعاملين الأجانب: يمكن للمنظمة أن تقدم للعاملين الأجانب مع عدد محدد من أفراد عائلاتهم تذاكر سفر سنوية مجانية ذهاباً وإياباً من البلد الذي يعملون فيه إلى بلدهم الأصلي⁽²⁾.

11- الضمان الاجتماعي: عبارة عن برنامج، يُدفع بموجبه للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كراتب، عندما يتقاعدون من العمل، أو يصابون بمرض، أو حادث يحول دون مزاولتهم للعمل. تصدر وتنظم هذه البرامج وفق قوانين حكومية. إذ تساهم المنظمة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد العامل الجزء المتبقي منه، حيث يقتطع من أجره الشهري.

12- الإجازات: تتمثل في عدد محدود من الأيام مدفوعة الأجر، يمكن أن يستفيد منها الأفراد العاملين، ومنها:

أ- إجازة الاستجمام والراحة: تتمثل في عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر، تقدمها المنظمة للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة وتجديد النشاط.

ب- الإجازة العائلية: عدد من الأيام السنوية تمنحها المنظمة لعاملها بأجر، تقديراً منها لبعض الظروف العائلية التي تمر بها، كإجازة رعاية الأبوبن الكبار في السن⁽³⁾.

13- رعاية الأطفال: كإنشاء بعض المنظمات لحضانة خاصة بها، أو تتحمل مصاريف الرعاية بالتعاقد مع دور حضانة أخرى، من أجل رعاية أطفال الأزواج العاملين لديها⁽⁴⁾، حيث تقدم هذه الخدمة إما مجاناً أو بتكلفة بسيطة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص 380، 381.

² - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 200، 201.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 523، 524.

⁴ - Arthur R.Pell, op.cit, p.256.

14- خدمة الإطعام: إذ تقوم العديد من المنظمات خاصة التي تكون فيها فترة العمل الرسمية مقسمة إلى فترتين صباحية ومساءلية، يتخللهما استراحة قصيرة لتناول طعام الغداء، بإنشاء مطعم و مقهى داخلها، من أجل تقديم وجبات الغداء والمشروبات بأسعار منخفضة للعاملين لديها. تحقق هذه الخدمة، إطالة فترة استراحة الغداء من خلال توفير فترة الذهاب والإياب من منازلهم أو من مطاعم خارج المنظمة، وتوفير تكاليف النقل، كما تهيئ فرصة جيدة ومناخاً مناسباً لتنمية الروابط الاجتماعية بين العاملين، كما تضمن المنظمة تناول العاملين لطعام صحي نظيف تحت رقابتها، مما يخفف من احتمالات إصابتهم بالأمراض والانقطاع عن العمل، ونفقات العلاج⁽¹⁾.

15- نصائح مالية: تشجيع المنظمة للعاملين لديها على المشاركة في ملتقيات ومحاضرات لاكتساب معلومات تمكنهم من التسيير الجيد لأموالهم، بالإضافة إلى إجراء مقابلات واجتماعات مع خبراء ماليين.

تمثل المزايا والخدمات حوافز ضرورية، وراحة كبيرة للعاملين بالمنظمة. كما أنها توفر الفرصة لإدارة المنظمة والمسؤولين، لإظهار الاهتمام والحرص على رفاهية العاملين⁽²⁾.

ثانياً. العوامل المؤثرة في إقرار الخدمات المقدمة:

يتوقف توفير الخدمات والمزايا للعاملين بالمنظمة على عدة عوامل منها⁽³⁾:

1- دعم الإدارة العليا لبرامج الخدمات، وتوفير الأموال اللازمة لتلك البرامج، مع حرص المنظمة على أن تكون الرائدة في هذا المجال.

2- أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة.

3- الضغوطات التي تمارسها النقابات والاتحادات العمالية لتقديم أنواع معينة من الخدمات.

4- الضغوطات التي تمارسها التنظيمات غير الرسمية على إدارة المنظمة، لتقديم أفضل الخدمات للعاملين، عن طريق الإضرابات والشكاوى.

5- عدد العاملين، طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وموقعها الجغرافي، بالإضافة إلى تكلفة الخدمات.

من الصعب على أية منظمة أن تقدم جميع هذه المزايا والخدمات مجاناً، لأن تكلفتها مرتفعة جداً، فسعيها منها لاستفادة كافة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد عامل، وتترك له حرية اختيار الخدمات والمزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ. لذا تتميز هذه الخدمة بدرجة عالية من المرونة وحرية اختيار العاملين للمزايا التي تناسبهم، دون أن تُفرض بعضها عليهم وهم ليسوا بحاجة إليها⁽⁴⁾.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 525، 526.

² - Arthur R.Pell, op.cit, pp.257, 258.

³ - محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص 201، 202.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 526.

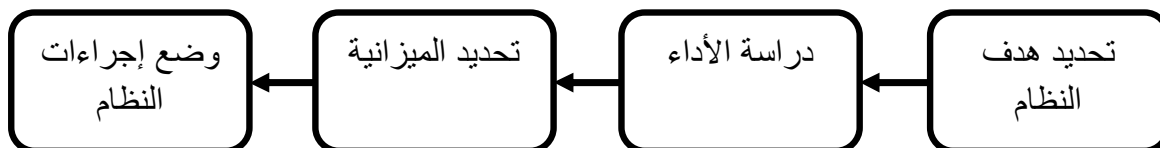
المطلب الثاني: نظام الحوافز وشروط نجاحه بالمنظمة

تمثل الحوافز وسيلةً لإشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة، لذلك على هذه الأخيرة أن تحرص كل الحرص على تصميم نظام حوافز قادر على توفير مختلف أنواع الحوافز، التي تتناسب مع حاجات الفرد التي يرغب في إشباعها. وذلك بمراعاة العديد من الشروط، التي تجعل منه نظاماً ناجحاً، يعتمد على معايير وأسس محددة وواضحة في منح الحوافز لمن يستحقها.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام الحوافز بعدة خطوات ومراحل، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 08: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009)، ص368.

من خلال الشكل، يتضح أنّ تصميم نظام الحوافز يمر بأربعة مراحل متتالية، تتمثل فيما يلي:

أولاً: تحديد هدف للنظام:

ترجمة الأهداف العامة للمنظمة في شكل هدف لنظام الحوافز، كأن يكون هدفه مثلاً، تعظيم الأرباح، رفع الإيرادات، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، أو التشجيع على الأفكار الإبداعية الجديدة، ثم تفريع الهدف العام إلى أهداف جزئية حسب وحدات المنظمة، انتقلاً من الإدارة العليا، إلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل عامل في تحقيق هذه الأهداف، أي مشاركة كل الأطراف في وضع النظام.

ثانياً: دراسة الأداء:

تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، بالإضافة إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وهذا ما يستدعي:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، إذ يجب أن تكون الوظيفة محددة، واضحة ومفهومة المعالم، وذات عمليات ونتائج واضحة⁽¹⁾.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 368، 369.

- 2- وجود عدد سليم للعاملين، من حيث التكامل والتتابع أو الانفصال في الأعمال، فإذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة، وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً. أما إذا كانت الأعمال منفصلة، فيكون النظام فردياً.
- 3- وجود طرق عمل سليمة، من خلال وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب الأداء والاتصال، خطوات ومراحل العمليات، ونتائج العمل.
- 4- وجود ظروف عمل ملائمة، كالتجهيزات والأدوات، الإضاءة.
- 5- وضع الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز، مثل:
 - أ- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، كالساعة أو اليوم.
 - ب- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة، وعدد الوحدات السليمة.
 - ج- وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم، من خلال الترتيب (الأول، الثاني...)، والتدرج (ممتاز، جيد جداً، جيد...).

ثالثاً. تحديد ميزانية الحوافز:

- أي تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لإنفاقه على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي هذا المبلغ:
- 1- قيمة الحوافز والمزايا: تمثل النسبة الأكبر من الميزانية، كالمكافآت، الهدايا، العلاوات.
 - 2- التكاليف الإدارية: تغطي تكاليف تصميم النظام، تعديله، وتدريب المديرين على النظام.
 - 3- تكاليف الترويج: تغطي تكاليف الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، والكتيبات التعريفية.

رابعاً. وضع إجراءات النظام:

- يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، ويمكن توضيح هذه الإجراءات فيما يلي:
- 1- تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس أو مشرف في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز. ورفع التقارير إلى جهات محددة، كمدبر الموارد البشرية، لاعتماد، أو إقرار، أو مناقشة، أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى ذوي الأداء المتميز.
 - 2- توقيت تقديم الحوافز: شهرياً أم سنوياً، أو منحها بعد الأداء المتميز مباشرة، أو في مناسبات خاصة.
 - 3- أنواع الحوافز: وذلك بوضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء. مع مراعاة المرونة في تحديد الحافز وفق احتياج من يتلقاها، وضرورة تنوع الحوافز الممنوحة⁽¹⁾.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 369، 373.

الفرع الثاني: معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمنظمة

تتعدد المعايير التي تعتمد عليها المنظمة كأسس لمنح مختلف الحوافز لمواردها البشرية، لكن رغم تعددها يبقى الأساس الأهم في منح الحوافز يتمثل في الأداء المتميز، فالأداء الذي يستحق الحافز، هو أداء غير عادي متميز عن غيره. لذلك لابد من ربط الحوافز بالأداء من جهة، وأن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والعلانية من جهة أخرى، حتى يتمكن الأفراد العاملون من الحصول على الحوافز التي تتوافق مع طموحاتهم وأهدافهم.

أولاً. معايير منح الحوافز:

يرتكز نظام الحوافز على عدة معايير، التي يمكن توضيح أهمها كما يلي:

1- معيار الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، الذي تمنح على أساسه الحوافز، وهو يمثل ما يزيد عن المعيار النمطي للأداء، سواء في الكمية، الجودة، تقليص وقت العمل، أو تخفيض التكاليف⁽¹⁾. يتم ذلك من خلال تحليل الأداء، ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة⁽²⁾.

2- معيار المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات مثلاً، فيتم مكافأة المجهود، أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الناتج والأداء. ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته⁽³⁾. حيث لا يؤدي الجهد المبذول من الفرد العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعالية⁽⁴⁾.

3- معيار الأقدمية:

يقصد به مكافأة الفرد العامل على طول المدة التي قضاها في عمله، وهو يمثل الولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.

4- معيار المهارة:

بعض المنظمات تستخدم المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد كأساس لمنح الحوافز له، ذلك بمكافأة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو دورات تدريبية، أو براءات اختراع. لكن هذا المعيار محدود الاستخدام في تحفيز العاملين مقارنة بالمعايير السابقة⁽⁵⁾.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 350.

² - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004)، ص 157.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 350.

⁴ - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁵ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 350، 351.

5- معيار تحقيق الأهداف:

يستخدم هذا المعيار من قبل المنظمة التي تشجع أفرادها على إنجاز الأهداف المحددة والمسطرة مسبقاً⁽¹⁾، إذ يتم تحديد هذه الأهداف، والنتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، بمشاركة كل من الرؤساء والمرؤوسين، ويبقى كل منهم ملتزم بإنجاز هذه الأهداف⁽²⁾.

ثانياً. شروط نجاح نظام الحوافز:

عند تصميم المنظمة لنظام الحوافز الخاص بها عليها أن تراعي عدة شروط، تضمن لها الوصول إلى النتائج المتوقعة منه، وذلك لضمان تصميم نظام حوافز فعال يساهم في تحقيق أهدافها المسطرة. ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- 1- ترجمة السلوكات، التصرفات والإنجازات، التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 3- إثارة الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- 4- اتسام النظام بالمرونة، وإمكانية تعديله وتطويره، واتصافه بالكفاءة، العدالة والمساواة.
- 5- تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، وإشعار الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات⁽³⁾.
- 6- أن يكون لنظام الحوافز جدوى (منفعة) للمنظمة، وإلا أصبحت الحوافز تمثل نفقات جارية وليست إنفاقاً استثمارياً، كالزيادة في الأرباح والإيرادات، وذلك بمقارنتها قبل وبعد تطبيق النظام.
- 7- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز.
- 8- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم به، ومحافظة عليهم عليه⁽⁴⁾.
- 9- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية، التي تؤثر على سلوك الأفراد.
- 10- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز⁽⁵⁾.

¹ - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 418.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

⁴ - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 175، 176.

⁵ - سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- 11- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم، وتنوعها بتعدد هذه الحاجات.
- 12- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة، ومناسبة، ومفهومة، ومقبولة من قبل العاملين.
- 13- عدم تغيير أساليب التحفيز بصورة اعتباطية، أو دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.
- 14- علانية نظام الحوافز، كي تزيد ثقة العاملين به⁽¹⁾.

في الأخير، لا بد أن يتناسب نوع الحافز مع إنجازات العامل، أدائه وسلوكه، خاصة فيما يتعلق بالحافز السلبي، الذي يجب أن يتوافق مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل، فالمشاحنات مع الزملاء وعدم الانصياع للأوامر، ودخول العامل في صراع مع المشرف، السرقة والاختلاس، عدم الالتزام بإجراءات الأمن والإهمال، عدم الانضباط والتغيب بدون عذر، كلها أمثلة لسلوكات غير مرغوبة، لكن لا يجب التعامل معها بنفس الطريقة، فالمخالفات البسيطة التي تحدث لأول مرة، يمكن أن تقابل بإنذار شفوي مثلاً. وقد يؤدي الصراع مع الرئيس المباشر إلى إيقاف المرؤوس عن العمل لمدة معينة، ولو حدث ذلك لأول مرة. فالحوافز السلبية يجب أن تطبق بطريقة منطقية، وبصورة غير شخصية، أي معاقبة السلوك الخاطئ، ولا يمثل هجوماً على الفرد الذي قام به بصفته الشخصية⁽²⁾.

كما أنّ الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، ما ينتج عن ذلك ارتفاع معدل الغياب، معدل دوران العمل، شيوع الاستياء من العمل وظروفه، وكثرة الشكاوى والتظلمات، ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل. في حين أنّ الحافز الإيجابي يوفر روحاً معنوية أعلى، ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين في المدى الطويل⁽³⁾.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 335.

² - محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 260، 261.

³ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 215، 216.

خلاصة:

يمثل التحفيز العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة لتوجيه سلوك مواردها البشرية نحو تحقيق أهدافها، من خلال إثارة دوافعهم نحو العمل، وإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم. وذلك من خلال تفهمها للدوافع التي تعمل على تحريك الفرد اتجاه السلوك المرغوب، وتغيير سلوكياته غير المرغوب بها. ونظراً لأهمية التحفيز وارتباطه بالعوامل النفسية الداخلية للفرد، اهتم به العديد من الباحثين والمفكرين وعلماء النفس، الذين قاموا بالتفكير في تفسير سلوك المورد البشري، وفي كيفية تحفيزه، من خلال التعرف على العوامل التي تحركه، وتأثر على دافعيته للعمل، فتعددت النظريات والأفكار حول تحفيز المورد البشري، ومن أهمها أفكار فريديريك تايلور، الذي اعتبر أنّ الفرد اقتصادي بطبيعته، وأنّ الحافز المادي المتمثل في الأجر والأجر الإضافي، أساس تحفيزه. بينما اعتبر ألتون مايو من خلال أبحاثه، أنّ أساس تحفيز الفرد يتمثل في الحوافز المعنوية والتعاون من خلال العمل الجماعي. كما جاء ماك غريغور بنظريتين متناقضتين، حيث افترض من خلال الأولى أنّ الحوافز المادية، هي أساس تحفيز الفرد وتوجيه سلوكه، بينما افترض من خلال الثانية أنّ الحوافز المعنوية، تمثل أهم الحوافز لدى الفرد. بعدها ظهرت نظريات أخرى اختلفت في أفكارها ووجهات نظرها حول تحفيز الفرد العامل، قسمت هذه النظريات إلى مجموعتين، الأولى تتمثل في نظريات المحتوى، التي اهتمت بحاجات الفرد المختلفة الموجهة لسلوكه. من بينها النظرية التي جاء بها أبراهام ماسلو، التي صنفت هذه الحاجات إلى خمس مجموعات في سلم هرمي وفقاً لأهميتها ودرجة إلحاحها. أما هرزبرغ فاعتبر أنّ العوامل المحفزة تختلف عن العوامل الوقائية في تحقيق رضا الأفراد. بينما اعتبر ماك كلياند أنّ حاجات الفرد مكتسبة، حيث صنفها إلى ثلاث، متمثلة في حاجات الانتماء، القوة والإنجاز. إضافة إلى نظريات المحتوى، هناك النظريات العملية، التي ركزت كل واحدة منها على اتجاه معين، إذ اعتبرت نظرية التوقع أنّ دافعية الفرد للقيام بأداء معين، تتوقف على منافع الحوافز التي يتوقع الحصول عليها. بينما اعتبرت نظرية الإنصاف أنّ المحدد الأساسي للأداء والرضا عن العمل، تتمثل في درجة الإنصاف أو عدم الإنصاف التي يدركها الفرد في عمله. أما نظرية التعزيز فاعتبرت أنّ الحوافز هي التي تتحكم في توجيه سلوك الفرد، وتعمل على تعزيز تكراره. واعتبرت نظرية الهدف أنّ الأهداف الموضوعية والمحددة، هي التي تحدد اتجاه سلوك الفرد. كل نظرية من هذه النظريات جاءت بأفكار مختلفة عن طبيعة المورد البشري، وكيفية تحفيزه وتوجيه سلوكه. إذ يمكن للمنظمة أن تلم بكل الأفكار الإيجابية والموضوعية، والتي تتناسب مع طبيعة أفرادها، لتتمكن من تحفيز مواردها البشرية بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تصميم نظام حوافز يستوف كافة الشروط والمعايير، التي تجعل منه نظاماً فعالاً يساهم في نجاح المنظمة، وتمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها من جهة، وطموحات أفرادها وأهدافهم من جهة أخرى.

الفصل الثاني:

الصراع والرضا عن الجوائز بالمنظمة

تمهيد:

تنشط المنظمة في بيئة تؤثر عليها وتتأثر بها وفق علاقات تبادلية بينهما، وأهم علاقة تربط بينهما، تتمثل في الأفراد العاملين بالمنظمة، فقبل انضمامهم إلى هذه الأخيرة وتكيفهم مع ثقافتها التنظيمية، كانوا أعضاء في مجتمع ذا ثقافة أثرت على قيمهم وعاداتهم، أفكارهم واتجاهاتهم. إذ يترتب على وجود الأفراد في بيئة العمل حصول تفاعلات وتعاملات بينهم بصورة مستمرة، إلا أن هذه التفاعلات قد تؤدي أحياناً إلى تعاون بين الأفراد في بعض المواقف، أو تعارض في مواقف أخرى، ما يترتب عليها ظاهرة سلوكية إنسانية، تُمثّل نتيجة طبيعية لعلاقات التفاعل والتعامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل، التي تتمثل في الصراع التنظيمي. وذلك بفعل الاختلافات والتناقضات، والتعارض في الأفكار والتباين في المستوى الثقافي، الاجتماعي وحتى التعليمي. كما أنّ للأفراد تطلعات، وقيم واتجاهات، ودوافع مختلفة، وأهداف متباينة. بالإضافة إلى تنافسهم على السلطة ومختلف الحوافز المادية منها والمعنوية. ونظراً لاختلاف وتعارض أهداف ومصالح مختلف الأطراف بالمنظمة تظهر العديد من الصراعات على كافة المستويات، التي يتم التعبير عنها من خلال العديد من المظاهر والسلوكيات. التي يمكن أن يترتب عليها آثاراً سلبية تضر بالمنظمة وعاملينا، إلا أنّ الصراع ليس دائماً أمراً سلبياً، إذ يمكن أن يكون له العديد من الآثار الإيجابية، فعدم وجود الصراعات لا يدل على صحة المناخ التنظيمي واستقراره، وإنما يدل على حالات الركود والجمود، لذا يجب إيجاد مستوى معين منه والمحافظة عليه. إلا أنّ تعدد أنماط الصراعات ببيئة العمل يجعل مهمة إدارتها أمراً صعباً، فإدارة الصراع لا تقتصر على الكشف عن الصراعات السلبية، والعمل على حلها، وإنما تمتد إلى البحث عن المستوى المرغوب من الصراع، بالعمل على إيجاده وإثارته في حالة انعدامه أو انخفاضه. ومن هنا يكمن دور إدارة المنظمة في تفهم كل فردٍ من عاملينا، فكل واحدٍ أهدافاً وطموحاً يسعى إلى تحقيقها. لذلك لا بد أن تحفزهم على التفاعل الإيجابي وتنمي فيهم روح الفريق والعمل الجماعي، وتبعدهم عن مختلف المشاكل والصراعات السلبية، وتحرص على القضاء على الروتين والجمود، من خلال تحفيز الصراعات الإيجابية البناءة، التي تساهم في تعزيز روح المنافسة النزيهة، وحب الإنفراد والتميز. وذلك للمحافظة على عاملينا الأكفاء، والرفع من ولائهم وارتباطهم بمنظمتهم، وجذب مختلف الكفاءات ذات المهارات العالية من جهة، والوصول إلى المركز التنافسي المميز، وتحقيق السمعة المرموقة من جهة أخرى. كل هذا سيتم توضيحه في هذا الفصل، من خلال ثلاثة مباحث مقسمة كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة الصراع بالمنظمة.

المبحث الثالث: عملية التحفيز والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة حتمية توجد حيثما يوجد العنصر البشري، بفعل الاختلافات والتناقضات، والتعارض في الأفكار والتباين في المستوى الثقافي، الاجتماعي وحتى التعليمي. والصراع بالمنظمة يمكن أن يمثل التعارض في الأهداف والمصالح، وحتى فرض السيطرة والقوة، والطمع في الحصول على المكانة المرموقة، كما يمكن أن يكون مثلاً لحب التميز والإنجاز، وتحقيق الطموحات وإبراز القدرات الإبداعية المتفردة. فرغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية، إلا أنّ له العديد من الآثار الإيجابية، التي لا بد على المنظمة من استغلالها لصالحها، وتحويل الصراع من ظاهرة تضر باستقرارها، إلى أداة للتغيير والتجديد نحو الأفضل. فعدم وجود الصراعات لا يدل على صحة المناخ التنظيمي واستقراره، وإنما يدل على الخمول والجمود، إذ يجب إيجاد مستوى معين منه والمحافظة عليه، لضمان رضا الأفراد والقضاء على الروتين والثبات.

المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي ومستوياته

الصراع بالمنظمة ظاهرة سلوكية إنسانية، تُمثّل نتيجة طبيعية لعلاقات التفاعل والتعامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في العمل. إذ يمكن أن يكون الصراع ذاتياً داخل الفرد، بسبب تناقض أهدافه أو تعارض أدواره، أو مشاكل عمله. كما يمكن أن يكون صراعاً بين الأفراد أو داخل جماعة العمل الواحدة، أو بين الجماعات فيما بينها. ويرجع ذلك لاختلاف وجهات النظر، الحاجات والرغبات، أو بسبب السلطة، أو الكسب المادي أو المعنوي، وغيرها من الأسباب.

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه

تعددت مفاهيم الصراع واختلفت حسب الباحثين والكتاب الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع، وهذا التباين راجع بحد ذاته إلى اختلاف نظرة كل واحد منهم إلى هذه الظاهرة، فكلّ نظر إليها من زاوية معينة واتجاه خاص. إذ اعتبرها البعض على أنّها أحد أنماط التفاعل الإنساني الطبيعي، واعتبرها البعض الآخر أنّها تعارض للمصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات، أو تناقض للقيم، والمعتقدات والاتجاهات.

أولاً. مفهوم الصراع التنظيمي:

من خلال ما يلي يمكن توضيح بعض المفاهيم للصراع التنظيمي:

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *Conflicyus*، التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو النزاع، أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية. وبهذا المعنى يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض.

فالصراع عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. كما أنه عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، ينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما، أو قيمهما، أو مدركاتهما⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة، والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى تحييد خصمه أو القضاء عليه⁽²⁾.

كما يعتبر أحد أنماط التفاعل الإنساني، يدرك فيه كل طرف من أطرافه أنّ الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريد تحقيقه. كما يمثل النشاط الذي يقوم به الفرد لإفساد جهود فرد آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباطه، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه.

كما يعرف بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات⁽³⁾. فهو حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق، أو الاختلاف، أو عدم الانسجام داخل أو بين الأفراد أو الجماعات⁽⁴⁾.

إذ يحدث الصراع عندما يلتقي فردان أو أكثر، أو مجموعتان أو أكثر، ولكل طرف منهما أهداف، أو أفكار، أو منفعة، أو أسلوب يناقض الطرف الآخر. فالصراع يشير إلى تداخل الأهداف، التي تترتب على تعارض الأدوار، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة بين البدائل. إذ ينبع تداخل الأهداف من تعارض المصالح، تناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف الاتجاهات⁽⁵⁾.

كما يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية، تحدث نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الأفراد أو الجماعات في العمل. إذ ينتج الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو السيطرة، أو الكسب المادي أو المعنوي⁽⁶⁾.

1- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 371-373.

2- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي (ط1؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص 287.

3- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 91-93.

4- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية (مصر، الإسكندرية: دار الجامعية، 2008)، ص 364.

5- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات (مصر، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر، 2009)، ص 209، 210.

6- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

ويمكن تعريف الصراع كذلك على أنه: وضع تنافسي يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر⁽¹⁾. إذ يعبر عن حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات. فالصراع يعبر عن حالة يختلف فيها طرفين أو عدة أطراف، لأسباب يمكن أن تكون ذات صلة بمصالحهم الاقتصادية، أو قيمهم، أو متعلقة باحترام الذات (كأن يشعر أحد الأطراف على سبيل المثال، بعدم الاحترام من قبل الآخرين). لذا يمكن أن يأخذ الصراع شكل المواجهة الجسدية العنيفة، كالشجار مثلاً، أو الاعتداء اللفظي سواء كان شفهي أو كتابي، رفض العمل أو عدم الامتثال لقواعد معينة. كما يمكن أن يكون الصراع فردي أو جماعي، كالإضراب، تخفيض وتيرة الإنتاج، رفض العمل الإضافي، التظاهر والاحتجاج، والاعتصام⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة للصراع، يمكن استنتاج التعريف التالي:

الصراع التنظيمي عبارة عن ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية، تمثل أحد أنماط التفاعل الإنساني بالمنظمة، تحدث نتيجة بعض العلاقات التي تسود بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل، بسبب التعارض في الأهداف والمصالح، والتنافس من أجل الوصول إلى تحقيقها، أو بسبب حب التميز، والبحث عن السلطة والمكانة الاجتماعية المرموقة من جهة، أو لاختلاف القيم، الآراء والاتجاهات، ووجهات النظر، أو لأسباب نفسية وشخصية من جهة أخرى.

ثانياً. خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع عدة خصائص يمكن إدراج بعضها كما يلي:

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه. إذ تعتبر عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف والمصلحة المشتركة.
- 2- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها⁽³⁾.
- 3- من الصعب أن يعيش الأفراد في عزلة عن بعضهم، فلا بد من اجتماعهم، وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات لتداخل المصالح وتشابكها⁽⁴⁾.

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 209، 210.

² - Oliver Henbach et Karim Mignonac et Nathalie Richebé, Les ressources humaines de A à Z (France, paris : DUNOD, 2009), p.51.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 366.

⁴ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط4؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 78.

- 4- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- 5- ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف، التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل، أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 6- الصراع والتناقض، أمر واقعي لا يمكن تجنبه، فهو انعكاس حتمي لعمليات التعبير، التجديد وتعارض المصالح والاهتمامات. إذ يمكن قبول الحد الأدنى من الصراع، أما إذا كان ذا شدة عالية يصبح أمراً مدمراً للمنظمة وتقدمها. لذلك لا بد من إدارة الصراعات⁽¹⁾.
- 7- الصراع تعبير عن التنافر، وعدم الالتقاء بين أهداف العمال وأهداف المنظمة.
- 8- الصراع تعبير عن استياء لظروف أو معايير قائمة، وهو يمثل الاحتجاج على وجود مثل هذه الظروف.
- 9- قد يكون الصراع احتجاجاً على خرق الجماعات للقواعد والمعايير القائمة.
- 10- الصراع وسيلة تكشف عن مظاهر الضعف في القواعد والظروف القائمة، وتطالب بإصلاحها⁽²⁾.
- 11- إنَّ الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلاَّ أنه لا يخلو من آثار إيجابية، تستدعي من إدارة المنظمة استغلالها لصالح المنظمة.
- 12- إنَّ عدم وجود صراعات بالمنظمة لا يعبر عن ظاهرة صحية، وإنما لابد من وجود مستوى معين من الصراعات داخل المنظمة والمحافظة على هذا المستوى⁽³⁾.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الصراع في الفكر الإداري

اختلفت نظرة المدارس والنظريات الإدارية إلى الصراع حسب منطق تفكيرها واتجاهها، فهناك من اعتبر الصراع أمراً سيئاً غير مرغوب به، يجب قمعه بالقوة لأنه يضر بالمنظمة. وهناك من اعتبره ظاهرة طبيعية يجب التعايش معها، وحتى إيجاد مستوى معين منها في حالة انعدامها، كون الصراع بالمنظمة له آثاره الإيجابية، كما له آثار سلبية. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً. النظرة التقليدية (الكلاسيكية):

تعتبر الصراع أمراً سيئاً غير مرغوب فيه، إذ يجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة. وتتمثل هذه النظرة في كون:

- 1- الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه، يظهر نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
- 2- تقوم إدارة المنظمة بالقضاء على الصراع بشكل كلي، وبشتى الوسائل، أهمها قوة السلطة الرسمية، لأنه يسبب ردود أفعال سيئة بين الأفراد بالمنظمة⁽⁴⁾.

¹ - زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 94، 132.

² - عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006)، ص 329.

³ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁴ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 213.

إذ أخذت محاولات تقليل الصراع شكل الإخماد أو القمع، التي يمكن أن تنجح في إزالته ظاهرياً، ولكنها لا تتعامل مع الجذور والأسباب، وهذا ما يعطي فرصة إثارته مرة أخرى إذا توافرت الظروف⁽¹⁾. فالصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئة العمل، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم⁽²⁾.

ثانياً. النظرة السلوكية:

نظرت إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الإنساني داخل أي منظمة، فسلمت بوجوده في حدود معينة وانتقدت النظرة الكلاسيكية في كتبها للصراع⁽³⁾. إذ تمثلت هذه النظرة في اعتبار:

- 1- الصراع أمر ضروري وحتمي.
- 2- الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير والتطوير بالمنظمة.
- 3- أسباب الصراع متعددة، ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- 4- الصراع قد يكون في صالح المنظمة⁽⁴⁾.
- 5- تقوم إدارة المنظمة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان في الحدود المسموح بها.

ثالثاً. النظرة الحديثة:

أشارت هذه النظرة إلى أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمة، بل أن هناك ضرورة لوجود مستوى معين منه. وأنه قد يكون بناءً أو هداماً، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله. فتمثلت هذه النظرة في أن:

- 1- الصراع في المنظمة ليس حتماً فقط، بل له جوانبه الإيجابية⁽⁵⁾.
- 2- ليس من صالح المنظمة أن يتم القضاء على الصراع نهائياً، بل يجب أن يتم التدخل من قبل الإدارة عندما يزيد مستوى الصراع عن المستوى المطلوب، فعليها أن تخففه. وفي حالة انخفاض مستواه عن المستوى المطلوب، على الإدارة أن تقوم بتنشيطه ليصل إلى المستوى المرغوب⁽⁶⁾.
- 3- تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها.
- 4- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.
- 5- إدارة الصراع واستثارته عملية ضرورية⁽⁷⁾.

1- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 480.

2- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 214.

4- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 375.

5- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 214، 215.

6- زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 286، 287.

7- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

الصراع لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته، وهذا ما يتطلب أن تكون هناك استراتيجيات وطرق فعالة لإدارته⁽¹⁾. فالصراع بطبيعته ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً، وإنما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، إذ يتوقف ذلك على أسلوب إدارته وليس محاولة الحد منه أو إخماده. فيمكن للمنظمة أن تستخدمه في حث الجماعات والأفراد على البحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام أو أداء الأعمال⁽²⁾. إذ لا بد من وجود درجة معينة منه، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة. فالصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف. لكن لا يعني هذا أن يصل إلى مستويات عالية، فينقلب إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف، شأنه في ذلك شأن نقيضه من حالة الجمود والخمول وتقادم الفكر⁽³⁾.

الفرع الثالث: مستويات الصراع داخل المنظمة

يحدث الصراع داخل المنظمة في مستويات أربع، صراع داخل الفرد، صراع بين الأفراد، صراع داخل الجماعة، وصراع بين الجماعات⁽⁴⁾، كما يوضح من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 09: مستويات الصراع داخل المنظمة



Source: Don Hellriegel et John W. Slocum, op.cit, p.324.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 376.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 481.

³ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

⁴ - رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي (ط1؛ الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999)، ص 377.

من خلال الشكل السابق، يتضح أنّ مستويات الصراع داخل المنظمة تتمثل في:

أولاً. الصراع الذاتي (داخل الفرد):

ينشأ نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه. وقد يرجع إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، نتيجة تداخل المهام والواجبات، أو لغموض دوره بسبب عدم وضوح المسؤوليات الخاصة بوظيفته، أو عدم وضوح علاقته مع غيره من الأفراد⁽¹⁾. كما قد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد آثار في حدوث هذا الصراع، حيث يحول دون تحقيقه لأهدافه⁽²⁾. إذ يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة، التي هو عضو فيها. وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعدة عوامل تحتم عليه الاختيار بينها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. ومن أسبابه:

1- تناقض الأهداف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه نتائج سلبية وأخرى إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما. ويشمل:

أ- صراع بين هدفين إيجابيين: يواجه الفرد الاختيار بين هدفين مرغوب فيهما ولهما نفس الأهمية بالنسبة له، ولا يمكن تحقيقهما معاً⁽³⁾.

ب- صراع بين هدفين سلبيين: يحدث هذا الموقف عندما يواجه الفرد هدفين غير إيجابيين وغير مرغوب فيهما، ولا بد له أن يختار أحدهما، فيضطر إلى اختيار أحسنهما أو الأقل ضرراً، (مثل تنزيل درجة العامل أو تحويله إلى منطقة ريفية).

ج- صراع بين تحقيق وعدم تحقيق الهدف: يحدث عندما يكون أمام الفرد هدف واحد، غير أنّ تحقيق هذا الهدف له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، فيختار بين تحقيق الهدف أو التخلي عنه، (مثل قبول فرصة عمل مغرية في منطقة معزولة)⁽⁴⁾.

2- تناقض الأدوار:

عند تميز الأدوار التي يقوم بها الفرد بالغموض، يجد نفسه دائماً في حالة صراع مع نفسه ومع الآخرين نتيجة لتناقض هذه الأدوار، التي تمثل مختلف المهام والأعمال التي يؤديها في مختلف جوانب حياته. ويظهر عندما تتعدد المهام والتحديات ويتعدد العاملون بالمنظمة، فيصعب عليه التوفيق بين مختلف أدواره داخل المنظمة وخارجها⁽⁵⁾.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 278.

² - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 367.

⁴ - Don Hellriegel et John.W Slocum et Woodman R.W, *Management des organisations*, traduit par Michèle Truchan-Saporta (4^{ème} édition, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 1997), pp.500, 501.

⁵ - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

3- مشاكل العمل:

يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، التي من بينها، عدم قدرته على التحديد الواضح للمشكلة، وفهمه لمسبباتها والعناصر المكونة لها، وتحديد بدائل الحل. وعدم قدرته على تحسين أدائه. بالإضافة إلى التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، وتعارضها مع معتقداته⁽¹⁾.

ثانياً. الصراع بين الأفراد:

الصراع الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويتضمن صراع على مسائل العمل، الذي ينبع من خلافات على تخصيص الموارد، تصميم وتطبيق الإجراءات مثلاً. أو ينشأ نتيجة صراع عاطفي، ينبع من مشاعر الغضب، عدم الثقة، الخوف، الغيرة والكره، الاحتكاكات والمناوشات بين الأفراد⁽²⁾، فتتنافس فردين مثلاً، للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما، لأن من سيحصل على الترقية يحول دون تحقيق الآخر لهدفه (عدم حصوله على الترقية)⁽³⁾.

ثالثاً. الصراع داخل الجماعة:

يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، واختلاف إدراكاتهم وقدراتهم على التعامل والاتصال⁽⁴⁾. أو نتيجة اختلاف حاجاتهم وأدوارهم التي يقومون بها، أو نتيجة لاختلاف وجهات نظرهم، أو لاختلاف شخصياتهم، اتجاهاتهم، معتقداتهم وقيمهم. إذ يعتبر الصراع بين الأفراد داخل الجماعة ظاهرة طبيعية، قد ينتج عنها نتائج إيجابية، كالتطوير، روح المنافسة وزيادة الأداء، أو نتائج سلبية كعدم التعاون وتأخير الإنتاج⁽⁵⁾. مثل الصراع الذي يحدث داخل مجلس الإدارة، بين ممثلي العمال وباقي الأعضاء، يؤدي إلى اختلال التوازن في تنظيم المجلس وظهور التوترات والخلافات⁽⁶⁾.

رابعاً. الصراع بين الجماعات:

الصراع الذي ينشأ بين جماعتين أو إدارتين داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين:

1- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى

تنظيمي واحد.

2- الصراع الرأسي (العمودي): يقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات

تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال⁽⁷⁾.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 427.

3- رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 377.

4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 275.

5- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

6- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 334، 335.

7- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 372.

فالصراع بين العمال والإدارة، صراع بين جماعتين متعارضتين في المصالح، إذ تسعى الإدارة إلى استغلال طاقات العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن مقابل أجور منخفضة. ويعبر العمال عن رفضهم وتذمرهم عن طريق الإضراب وتعطيل الإنتاج⁽¹⁾.

بتعدد مستويات الصراع في المنظمة، تختلف الأسباب والمصادر. إذ يمكن أن تكون شخصية الفرد وطبيعته سبباً رئيسياً في حدوث الصراعات، كما تنشأ هذه الأخيرة بفعل الأوضاع التنظيمية، وطبيعة العلاقات الاجتماعية، وظروف العمل. هذا التباين في الأسباب يجعل من مظاهر حدوثها متباينة حسب المواقف والظروف.

المطلب الثاني: أسباب ومظاهر الصراع داخل المنظمة

الصراع أمر طبيعي في بيئة العمل، التي تضم أفراداً يتفاعلون ويتعاملون مع بعضهم البعض، فيحدث الصراع للعديد من الأسباب، أهمها أنّ للأفراد تطلعات، وقيم واتجاهات، ودوافع مختلفة، وأهداف متباينة. بالإضافة إلى تنافسهم على السلطة ومختلف الحوافز المادية منها والمعنوية. ونظراً لاختلاف وتعارض أهداف ومصالح مختلف الأطراف بالمنظمة تنتشّب العديد من الصراعات، التي يتم التعبير عنها من خلال العديد من المظاهر والسلوكيات⁽²⁾.

الفرع الأول: أسباب الصراع داخل المنظمة

تنشأ الصراعات على مستوى المنظمة للعديد من الأسباب، بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وطبيعة عملها. وفيما يلي توضيح لأهمها:

أولاً. الأسباب المتعلقة بشخصية ونفسية الفرد:

ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأهمها:

- 1- شعور الفرد بالحدق والضغينة نتيجة تميز الغير عنه ببعض الصفات والمزايا. وعلاقاته السيئة مع غيره من الأفراد الآخرين⁽³⁾. بالإضافة إلى أنانيته، إذ يسعى إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير مبالٍ بمصالح الأطراف الأخرى، أو معتدياً عليها.
- 2- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر⁽⁴⁾.

1- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 425، 426.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 272.

4- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 434.

- 3- الشخصية العدوانية، إذ يتميز بعض الأفراد بطبيعتهم العدوانية، التي تعرضهم للصراع أكثر من غيرهم، بسبب معاناتهم من انخفاض تقدير المجتمع لهم، فيحاولون تعويض ذلك بالحط من شأن الآخرين، واستغلال بيئة العمل في تحقيق ذلك⁽¹⁾.
- 4- اختلاف الإدراك، الذي يتمثل في المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر. إذ يمكن أن تختلف هذه المعاني من فرد إلى آخر، بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات، والانتماءات والأهداف⁽²⁾.
- 5- الطمع في السلطة والمكانة المرموقة: الولع بالسلطة والسعي إليها، وما تهيئه من نفوذ يحقق للفرد وضعاً اجتماعياً مميزاً أو رسمياً يسهل عليه تحقيق المصالح الذاتية⁽³⁾.

ثانياً. الأسباب التنظيمية للصراع:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة، تؤدي إلى حدوث الصراعات، من بينها:

- 1- **التنافس على الموارد:** فالمنظمة توفر الموارد سواء المادية أو البشرية، بكميات محدودة تبعاً لإمكاناتها، ولذلك يتسارع أعضاء المنظمة للحصول على احتياجاتهم من تلك الموارد قبل نفاذها. ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الجماعات الأخرى⁽⁴⁾. وغالباً ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطاً عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط، وتصبح نظرتها عدائية اتجاه المنظمة والجماعات الأخرى، ويمكن أن يؤدي هذا الموقف إلى حجب المعلومات، أو سلوكات مضطربة أو نشاطات غير سليمة⁽⁵⁾.
- 2- **المنافسة غير الشريفة:** التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس، أو تشويه الحقائق، أو بث ونشر الشائعات ضد الطرف الآخر. بالإضافة إلى ضغوط الوقت والعمل، وما تسببه من توتر وعصبية لدى الأفراد⁽⁶⁾.
- 3- **العلاقات الاعتمادية:** اعتماد الأفراد أو الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم، أو إنجاز بعض الأعمال أو المهام، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم⁽⁷⁾. إذ يحدث الاعتماد المتبادل في العمل عندما يتوقف أداء مجموعة أو أكثر لمهامها من حيث الوقت أو الجودة أو الكمية على ما تقوم به جماعة أخرى أو أكثر، أي أن مستوى الأداء لمجموعة ما تحكمه أو تحدده أنشطة مجموعة أو مجموعات أخرى داخل المنظمة⁽⁸⁾.

1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون تاريخ)، ص 141.

2- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

3- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 454.

4- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 435.

5- سيزلاقي أندرودي ومارك والاس، مرجع سبق ذكره، ص 273.

6- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 435.

7- المرجع نفسه، ص 310، 311.

8- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 487.

4- **الاختلاف في الأهداف:** يعتبر من أهم الأسباب الرئيسية للصراع، حيث كلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الجماعات (الأقسام أو الوحدات) ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات عالية. ويزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

5- **التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:** يحدث الصراع حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة. وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، عندما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات والوحدات التنظيمية بصورة أفقية، والتباين في الأهداف الفرعية وأساليب العمل. أما الصراع العمودي، فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم ومحاولة الضغط على سلوكهم⁽¹⁾.

6- **المحابة والتحيز:** تتمثل في تحيز إدارة المنظمة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس القرابة أو الصداقة.

7- **الاختلاف في الثقافة:** باعتبار الثقافة مجموعة القيم، والمعتقدات، والتوقعات والمعاني التي يحملها الفرد في منظمة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه داخل المنظمة. والأفراد يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تؤدي إلى صراعات بينهم أو بين الجماعات⁽²⁾، فتتوعد الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحياناً لحد الصراع داخل المنظمة، لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة، وتعتبر الثقافة الفرعية الخلفية النظرية للمنتمين إليها في الاتصال مع الآخرين وفي التصرف والمفاوضة، واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للمنظمة والأحداث التي تعيشها⁽³⁾. بالإضافة إلى الاختلاف في العادات والتقاليد، والمستويات الاجتماعية، والجنسيات⁽⁴⁾، والخلفيات التعليمية، كلها أسباب يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراعات والنزاعات المختلفة داخل المنظمة.

8- **اختلاف وتباين الأفكار:** حيث يحمل كل فرد أو جماعة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين⁽⁵⁾، ما يؤدي إلى التعارض في وجهات النظر، وهذا بدوره يولد الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.

9- **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن يوقعهم في حيرة ويجعلهم غير قادرين على التصرف، وبالتالي إثارتهم للتناقضات مع زملائهم في العمل بدل التعاون معهم⁽⁶⁾.

1- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 298.

2- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 365.

3- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص 176.

4- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 216.

5- زاهد محمد ديربي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

6- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

10- تفاوت معايير تقييم الأداء: إذا اختلفت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد الحوافز، فإن ذلك يقود إلى بروز الصراعات، فكلما اهتمت إدارة المنظمة بالتقييم على أساس أداء كل جماعة منفردة بدلاً من الأداء العام الموحد للمنظمة زادت احتمالات الصراع⁽¹⁾. إذ تحرص كل جماعة على تحقيق هدفها دون النظر إلى أهداف الجماعات الأخرى، أو التنسيق معها، فيؤثر ذلك سلباً على طبيعة العلاقات بينها⁽²⁾.

11- المنافسة: يمكن للمنظمة استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود والتميز، لكن قد تنجح المنظمة في ذلك وقد تفشل. ففي حالة فشلها وعدم تمكنها من تجسيد هدفها من وراء استخدامها لهذا الأسلوب، يمكن أن يؤدي إلى حدوث العديد من النزاعات والخلافات داخل الجماعات، الأقسام والإدارات المتنافسة⁽³⁾.

12- عدم الرضا عن العمل: عدم رضا الفرد عن عمله أو موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح، يؤدي إلى عدة مظاهر كالتغيب عن العمل، عدم إتقان المهام المطلوبة، عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي في النهاية إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل⁽⁴⁾.

13- صراع الأجيال: الفجوة الزمنية بين الأجيال يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراعات داخل المنظمة، إذ يرفض الأفراد من الشباب أفكار الكبار والعكس. فالعاملين الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية، ويتهم الشباب الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين⁽⁵⁾.

14- الاختلافات في توجيه العمل: تعدد واختلاف مصادر التوجيه في جماعات العمل يعتبر أحد مصادر الصراع داخل الجماعات، لأنّ التعدد والازدواجية ينعكس على سلوك جماعات العمل، ويقود إلى الإحباط والتناقض في أداء المهام. فمثلاً، يصدر قرار إلى جماعة عمل معينة بأداء مهمة خاصة، ثم يصدر قرار أو توجيه من مصدر آخر للقيام بمهمة أخرى، أو تحال تلك المهمة إلى جماعة أخرى. هذا الاختلاف في التوجيه يؤدي إلى صعوبة عمل الجماعات وأداء مهامها بكفاءة⁽⁶⁾.

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (ط3؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 361.

3- فاروق عبده قلبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص 133.

4- سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

5- أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 140.

6- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

15 - نمط القيادة^(*): ممارسة القائد لأي نمط من أنماط القيادة يمكن أن يؤدي إلى إثارة الصراعات أو التقليل منها، فمثلاً، في حالة القيادة الفوضوية والمتساهلة، يمكن توقع عدة احتمالات منها توجه الكثير من الفاعلين إلى استغلال مكانتهم داخل المنظمة ومكانة جماعتهم غير الرسمية^(**) في توجيه القرارات نحو خدمة مصالحهم قدر الإمكان، وفي هذه الحالة يتحول القرار من حالة الاستقطاب الذي يعني تجمع كل القرارات والمصالح المختلفة وتوجيهها نحو خدمة أهداف المنظمة إلى حالة التشتت التي تمس المصالح والأشخاص والجماعات داخل المنظمة، وربما مصالح أطراف أخرى خارج المنظمة. وبالتالي من حالة التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إلى حالة الصراع من أجل توجيه القرارات نحو تحقيق المصالح الخاصة⁽¹⁾. أما ممارسة النمط الدكتاتوري، الذي يتميز بالتسلط، ومركزية القرار وتطبيقه للأنظمة العقابية الصارمة، يحد من تبادل الأفكار والآراء، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يؤدي إلى غياب الحوار بين القائد ومرؤوسيه، واعتماده على حل المشاكل بالطرق القانونية الرسمية⁽²⁾ دون الرجوع إلى الاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم في حل المشاكل ومشاورتهم في الأمور التي تهمهم، مما يسهم في زيادة سوء التفاهم، انعدام الثقة بين الطرفين، والتذمر وعدم الرضا لدى الأفراد العاملين، ونشوب مختلف الخلافات والنزاعات داخل المنظمة.

16 - الاتصال^(***): يساهم الاتصال في معرفة أفكار كل الأطراف من خلال عملية تبادل الآراء ووجهات النظر، والنقاشات حول مختلف الموضوعات والمشاكل. إذ يعتبر وسيلة أساسية في تنفيذ المهام ومتابعتها. لكن يمكن أن يؤدي الاتصال غير الفعال إلى المشاكل والخلافات وتفاقمها. وهذا ما يعود إلى سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، لأنَّ عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، انعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات⁽³⁾. كما أنَّ الاتصالات الغامضة تثير الشك وعدم اليقين لدى العاملين، وعدم فهمهم للمعلومات وإدراك معانيها، مما يؤدي إلى توترهم وقلقهم الدائم، الأمر الذي يسهم في إثارة المشاكل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة⁽⁴⁾.

*- تمثل قدرة الفرد في التأثير على الآخرين، وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل، بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

** - الجماعة غير الرسمية تمثل عنصر بنائي ضروري يحافظ على توازن المصالح وتوازن جماعات القوة داخل المنظمة، وزيادة على ذلك فهي تمنع القيادة الرسمية من القيام بالتجاوزات، وتقف موقف المؤيد أو المعارض للتنظيم الرسمي فتحطمه أو تكون متعاونة معه، فتزيد من فعاليته، وذلك من خلال سلوكيات أعضائها، كما تعمل على تحقيق مختلف الإشباعات، كالشعور بالأمن والانتماء، التقدير وتحقيق الذات.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² - إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة (مذكورة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013، ص 63، 64.

*** - يمثل عملية تبادل الآراء والمعلومات، من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية طيبة.

³ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁴ - المرجع نفسه، ص 67.

كما تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً بارزاً في إثارة الصراعات، إذا تناقضت أهدافها ومصالحها مع الجماعات أو التنظيمات الأخرى. وغالباً ما تكون مبنية على مصالح وأهداف مجموعة معينة من الأفراد، وكلما تعرضت إلى التهديدات والضغوط الخارجية زاد تماسكها⁽¹⁾. فالتنظيم غير الرسمي عبارة عن تجمع مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات شخصية نتيجة وجودهم في مكان العمل لفترة طويلة، وتربطهم مصالح مشتركة قد تختلف عن أهداف التنظيم الرسمي وقواعده. وفي أغلب الأحيان تنشأ الخلافات والصراعات بين هذا التنظيم والتنظيم الرسمي داخل المنظمة حول الأهداف ومعايير تقييم الأداء⁽²⁾.

كما تعتبر الإشاعة^(*) أحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي، والتي تنتج عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي، منها المبالغة في السرية والغموض، مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف أو لتحقيق أهداف معينة، وأحياناً تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة، حيث تتخذ الإشاعة كأحد أهم الأسلحة لخوض الصراع، وأحياناً أخرى لا تكون الإشاعة إلا من أجل تحقيق التسلية والمتعة، والإشباع النفسي لدى أصحابها، ومن أهم ما تهدف إليه الإشاعة الحط من معنويات الطرف الآخر وتشويه سمعته أو هزيمته⁽³⁾.

17- الرقابة المكثفة على العاملين من المستوى الإداري الأعلى⁽⁴⁾. فوجود نظام رقابي صارم لا يتسامح مع الأخطاء، حتى التي لا يمكن تفاديها والتي تحدث بفعل طبيعة العنصر البشري كالتسيان أو الظروف النفسية مثلاً⁽⁵⁾، وخضوعه لرقابة لصيقة من طرف مشرفه المباشر، تتبع خطواته وتقيده حرّيته، أو لرقابة أكثر من مسؤول في نفس الوقت، ومع وجود نظام عقابي قاسي، تدفع الفرد إلى الشعور بالضغط والتوتر. وهذا ما يدفعه إلى التخلص من هذه الضغوطات والمضايقات عن طريق الخلافات والنزاعات مع زملائه ورؤسائه في العمل.

18- طبيعة العمل: يمكن أن تؤدي الأعمال الروتينية، التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد لدى العاملين، ما يزيد من معدلات التغيب، القلق والعدوانية، وضعف القدرة على التركيز وتدنّي مستوى الروح المعنوية، وكثرة الشكاوى والتظلمات⁽⁶⁾.

¹ - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بولاية المسيلة (مذكورة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2009، ص 6، 8.

² - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1؛ مصر: دون دار نشر، 2005)، ص 238.
^{*} - تزداد الإشاعة في المنظمة التي تعتمد السرية قاعدة أساسية في تسيير أعمالها، أو التي يكون نظام عملها يتميز بالصرامة الكبيرة، بحيث تنشط في هذه البيئة الجماعات غير الرسمية في محاولة منها لإيجاد متنفس عن الضغوط التي تلقاها من الإدارة ومن الرؤساء. وأحياناً يعتمد بعض الرؤساء على التسيير عن طريق الإشاعة، ويكون ذلك لأغراض منها اختبار رد فعل العاملين، ويمكن أن ينشط الإشاعة أطراف معينون لأسباب عديدة منها زرع الشك وإثارة الصراع. وهي رد فعل لسرية الإدارة وضغطها على العاملين، وتظهر خاصة في أوقات الصراع والمنافسة الشديدة، وفي أوقات الأزمات.

³ - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 435.

⁵ - نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁶ - إبراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

19- التغيير^(*): تنعكس التغييرات في المنظمة على العلاقات القائمة بين العاملين والإدارة، فقد يقترن التغيير بالحيرة والارتباك وفقدان الشعور بالأمن، وهذه المشاعر من شأنها أن تثير الشك والخصام بين الأفراد والجماعات، وتخلق التأزم والتوتر في المنظمة.

20- التجديد الفني وتطوير وتحسين أسلوب الأداء: يؤدي إلى التغيير في التسلسل والوضع الاجتماعي والتدرج المهني بما يسبب البلبلة والصراعات داخل المنظمة، فمع كل تغيير تكنولوجي وفني يحدث تخلخل في التدرج المهني للأفراد.

21- مستويات الأجور: التي أصبحت بمثابة الرمز التقليدي للصراع الحقيقي، فالمشكلة الأساسية تكمن في الخلاف بين مفهوم إدارة المنظمة عن الأجر كتكلفة، ومفهوم العاملين عن الأجر كدخل. فغالباً ما تنشأ الخلافات بين الطرفين حول الأجر وقيمته⁽¹⁾.

22- القيود والحدود المفروضة على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم: لهذه القيود آثار سلبية في حالة المغالاة في فرضها، ومن ثم تعد عاملاً معوقاً لعلاقات العمل، ومن بين هذه الآثار، الإحباط الذي يصيب الكثير من العاملين عند إدراكهم أنهم لا يستطيعون عمل ما يرونه مناسباً وصالحاً، سواء للمنظمة أو لأنفسهم. ذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح، ونظم جامدة غير مرنة لا تلبّي احتياجات العمل المتغير، ما ينتج عن ذلك توتر علاقات العمل وانخفاض الروح المعنوية للأفراد. النزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين. انعزال بعض العاملين وانطوائهم، وعدم اهتمامهم بما يجري في العمل. التراخي والكسل في العمل، والإهمال في أداء مختلف الأعمال. محاولة العاملين إيجاد عمل بديل أو إضافي يشعرون فيه بقدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم. بالإضافة إلى الصراعات النفسية التي يعاني منها الأفراد، فالعامل عند إحساسه بالقيود المفروضة على سلوكه، وتصرفاته وقراراته في العمل يجد نفسه في صراع بين ما يراه حقاً وخيراً، وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التي عليه أن يخضع نفسه لها⁽²⁾.

كما أنّ للضغوط البيئية دوراً رئيسياً في حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات، سواء تمثلت في الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية، لأنها تؤدي بدورها إلى الضغوط النفسية، التي تكون سبباً في حدوث مختلف الصراعات⁽³⁾.

* - يمثل الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى آخر مستهدف، لتحقيق أهداف محددة في ظل رؤية واضحة مشتركة بين إدارة المنظمة والعاملين.

1- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 329، 331.

2- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

3- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

الفرع الثاني: مظاهر ومؤشرات حدوث الصراعات بالمنظمة

هناك العديد من المظاهر التي تحدث على مستوى المنظمة، تدل على وجود أشكال مختلفة للصراعات بها. كما يمكن أن لا تظهر المؤشرات التي تدل على وجود الصراع بالمنظمة، وهذا لا ينفي عدم وجوده نهائياً، إنما يمكن أن يكون خفياً غير ظاهر للعيان. إذ يختلف كل فرد أو جماعة في طريقة تعبيره وتفاعله مع الآخرين، لذلك يأخذ الصراع العديد من الصور، التي يمكن توضيح البعض منها كما يلي:

أولاً. التباطؤ في أداء العمل:

حيث يكفي الأفراد العاملين بالحد الأدنى من الكفاءة المهنية، ولا يبذلون إلا أقل جهد ممكن في الإنتاج، بحيث يتدنى الإنتاج كماً ونوعاً، وتتضرر المنظمة من ذلك تضرراً شديداً، كما يتضرر العمال أنفسهم بفقدان ما يحصلون عليه من مكافآت.

ثانياً. التخريب:

يمارس العمال التخريب أو التعطيل المتعمد للآلات ووسائل الإنتاج، بحيث يتعطل العمل. هذا الأمر ليس من السهل اكتشافه، لأنّ العمال يحدثون العطل بحيث يبدو وكأنه ليس بفعل فاعل.

ثالثاً. الفصل:

إذا كان التخريب والتباطؤ من ألعيب العمال، فإنّ إدارة المنظمة تقوم بإجراء تغييرات في الموارد البشرية، وتقوم بفصل عدد معين من الأفراد بحجة أنّ المنظمة ستغلق بعض الوحدات والأقسام، أو بعض خطوط الإنتاج، بحيث يتم التخلص من بعض العمال وعادة ما يكونوا هؤلاء الذين يقصرون في أداء ما عليهم من واجبات، ولكنهم نشطاء في المطالبة بما لهم من حقوق.

رابعاً. حرب الشائعات ونشر المعلومات:

تتمثل في استقصاء المعلومات عن أخطاء الأفراد في فترات سابقة، واستحيائها ونشرها من جديد بعد إضافات عديدة عليها، تبين الأفراد المستهدفين بأنهم أشرار، وأنّ مظهرهم ما هو إلا ستار خادع لدوافعهم الشريرة. كأن تدور الشائعة حول الفرد المستهدف بأنّه يسرب أسرار العمل إلى منظمة أخرى منافسة، أو بأنّه يبحث عن عمل آخر ويستعد لترك المنظمة لأنّه يشعر بعدم الرضا⁽¹⁾.

خامساً. مقاومة التغيير:

إدراك الأفراد أو الجماعات أنّ التغيير يمثل تهديداً لأمنهم واستقرارهم، وانتقاصاً لمكاسبهم وحقوقهم. فيكون سلوكهم سلبياً ومقاوماً لعملية التغيير⁽²⁾.

¹ محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص 281-283.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 361.

سادسا. التهديد بالإضراب:

يتمثل في اجتماع العمال قبل الإضراب لينذروا بوقوعه، من أجل غرض مشترك⁽¹⁾. وعادة ما يكون قرار الإضراب مؤجل التنفيذ، حتى تأخذ إدارة المنظمة الفرصة لتدارك الموقف والنزول عند رغبات العمال. وغالباً ما يكون التهديد بالإضراب في أوقات حرجة لتحقيق ما يمكن تحقيقه من مطالب⁽²⁾.

سابعا. الغضب:

شعور بالعداء الشديد، الحقد و السخط أو النقمة، ويؤدي الشعور بالغضب إلى ضغطٍ يتضمن تغييرات فسيولوجية، كارتفاع ضغط الدم مثلاً⁽³⁾.

ثامنا. الإضراب:

يمثل الإضراب^(*)، الامتناع الجماعي المتفق عليه بين مجموعة من العاملين عن العمل لفترة مؤقتة، لممارسة الضغط على المنظمة للاستجابة لمطالبهم⁽⁴⁾. أي الامتناع الجماعي عن القيام بالمهام مما يشل حركة العمل. كمطالبة العمال بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل⁽⁵⁾. وهو مظهر للضغط، وأسلوب للإعلام عن النزاع والخلاف بين إدارة المنظمة (أصحاب العمل) والعمال. والإضراب يأخذ شكل إبطاء في الجهد والأداء، والانصراف عن التعاون، وانخفاض المعنويات، أو يعبر عنه بالمشاجرات والاشتباكات، ومخالفة قواعد الانضباط⁽⁶⁾.

ونادراً ما يلجأ العمال إلى الإضراب عن العمل، لأنَّ له الأضرار الوخيمة على الجميع، وبالعكس الضرر على العمال أنفسهم لكون الإضراب يحرمهم من الدخل التي يعتمدون عليها في معيشتهم. فالإضراب سلاح ذو حدين، خيار صعب الخاسر فيه الجميع، يؤدي بالعمال إلى البطالة وبالمنظمة إلى الإفلاس⁽⁷⁾.

تاسعا. الإغلاق:

يتمثل في قيام صاحب العمل بوقف العمل بالمنظمة للضغط على العاملين للاستجابة لمطالبه، أو للتنازل عن مطالبهم، أو عدم اللجوء إلى الإضراب⁽⁸⁾.

1- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 340.

2- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 284.

3- نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 464.

* عبارة عن إجراء سلمي يبشره العمال عن طريق نقابتهم، حيث يتوقف جميعهم أو أغلبهم عمداً عن العمل بالمنظمة، أو القسم محل الصراع، حتى تستجيب إدارة المنظمة لمطالبهم المهنية المشروعة.

4- مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية، النقابات العمالية، اتفاقية العمل الجماعية، ومنازعات العمل الجماعية في ضوء قانون العمل الجديد رقم 12 لسنة 2003 (مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005)، ص 342.

5- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 283.

6- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 341.

7- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 284.

8- مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص 387.

هذا التصرف من جانب المنظمة، قد يقابل الإضراب من جانب العمال، حيث يعتمد مالك المنظمة إغلاقها بشكل كلي أو جزئي لإكراه العمال على الرضوخ لشروطه، وأحياناً يمكن أن يصل هذا التصرف إلى إعلان صاحب المنظمة تصفية عمله نهائياً أو توجهه إلى نشاط آخر (1).

عاشرا. ترك العمل:

يمكن أن تتطور المشاكل وتتأزم الأمور، فيصبح الفرد غير قادر على الاستمرار في بيئة عمل مضطربة، يشعر فيها بعدم الاستقرار وكثرة الضغوط، ما يؤثر على معنوياته وأدائه. فيلجأ إلى ترك العمل بالمنظمة كحل نهائي.

بالإضافة إلى تزايد حجم التكتلات، النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل، كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها، تبادل الاتهامات والكلام السيئ، تهرب الجميع من تحمل المسؤولية، تزايد عدد الشكاوى الكيدية بين العاملين، سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين، تزايد طلبات النقل، تزايد الشكاوى من أمراض الضغط (2)، عدم تعاون العاملين مع الإدارة ومقاطعتها، الإسراف في استخدام الموارد وإتلافها (3).

المطلب الثالث: مراحل الصراع وآثاره على مستوى المنظمة

يمكن أن يؤدي الصراع على مستوى المنظمة إلى آثار سلبية تضر باستقرار بيئة العمل، وتفكك تماسك الجماعات، وغياب الثقة بين الإدارة والعاملين، وغيرها من الآثار التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها. لكن يمكن أن تستغل المنظمة ظاهرة الصراع بطريقة تستفيد من آثارها الإيجابية، وتخفف من آثارها السلبية. وتجعل منها وسيلتها في التغيير والتطوير، وإثارة التنافس بين أفرادها.

الفرع الأول: مراحل الصراع التنظيمي

يمكن اعتبار الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تمر عبر سلسلة متعاقبة من الخطوات أو الأحداث، يمكن توضيحها من خلال المراحل التالية تباعاً:

أولاً. مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف الموضوعية لحدوث الصراع (4). إذ لا يوجد إحساس بوجوده، لكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها (5):

1- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث يطلب كل طرف زيادة نصيبه منها.

1- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 378.

3- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 329.

4- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 300.

5- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 379.

2- الحاجة إلى الاستقلالية، حيث يحاول كل طرف فرض سيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.

3- تفرع الأهداف، حيث يكون هناك تبايناً بين أهداف الأفراد بعضهم البعض، وبين أهدافهم وأهداف المنظمة.

ثانياً. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم. إذ تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية مدركات الصراع، حيث تتساقط عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

ثالثاً. مرحلة الشعور بالصراع:

يتولد في هذه المرحلة أشكالاً من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على إثارة الصراع، حيث تتبلور طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه من نتائج بشكل أكثر وضوحاً، وأكثر تعبيراً من المراحل السابقة⁽¹⁾.

رابعاً. مرحلة الصراع العلني:

يترتب على المراحل السابقة ردود أفعال، تظهر وتتضح في هذه المرحلة⁽²⁾. حيث ينتهج الفرد أو الجماعة أسلوباً علنياً للتعبير عن الصراع، من خلال ممارسة السلوك الصريح اتجاه الطرف الآخر بسبل مختلفة، مثل المشاحنات العلنية، اللامبالاة⁽³⁾، المناقشات والمفاوضات، أو قد يظهر الصراع في صور أخرى كالإضراب عن العمل⁽⁴⁾، العدوانية، المشادات الكلامية، الشجارات.

خامساً. مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا تم حله بطريقة تخفف من حدته وترضي جميع الأطراف، يشجع ذلك على التعاون والتفاهم المتبادلين، والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة. أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو محاولة إيجاد الحلول الإصلاحية المؤقتة غير الشاملة، فمن المحتمل أن تتعقد الأمور وتزداد سوءاً، وتزيد من حدة الصراع، وتكون سبباً في ظهور صراعات أخرى لاحقاً. لذلك على المنظمة أن تحرص كل الحرص على متابعة الصراع وملاحظته في مراحله الأولى، حتى يكون حله أكثر سهولة مما سيكون عليه في المراحل المتأخرة. كما لا يجب أن تعتقد أن عدم وجود حالات صراع مكشوفة ومعلن عنها، يدل على عدم وجود صراعات خفية أو عدم وجودها نهائياً⁽⁵⁾.

¹- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 116، 117.

²- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 300.

⁴- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 380.

⁵- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.

الفرع الثاني: آثار الصراع على مستوى المنظمة

الصراع ظاهرة لا يمكن إزالتها ولا حتى تجنبها، فهي وليدة ظروف وأوضاع بالمنظمة، وعنصراً فعالاً في التغيير، وأساساً للتقدم والتطوير، كونها تحفز الأفراد على المبادرة الخلاقة وطرح الأفكار الجديدة، التي تجعل المنظمة متكيفة مع بيئتها، إذا تمكنت المنظمة من تفهم هذه الظاهرة وتحويلها إلى صراع إيجابي، أما إذا لم تستطع تفهمها وحسن التعامل معها، تحولت إلى صراع سلبي⁽¹⁾. ولهذا يمكن القول أن للصراع آثاراً سلبية كما له آثاراً إيجابية. التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أولاً. الآثار الإيجابية:

للصراع داخل المنظمة آثار إيجابية، يمكن إدراج بعضها كما يلي:

- 1- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد، إذ يمثل الصراع منفذاً للتوتر المكبوت، حين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسئولياتهم الأساسية.
- 2- اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال، وإدارته قد تفتح طرقاً جديدة للاتصال⁽²⁾.
- 3- يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى تغيير إيجابي في المنظمة، كتعديل نظام الحوافز أو نظام تقييم الأداء، مما يؤدي إلى تحسين أحوال الأفراد العاملين بالمنظمة، أو تحمل هذه الأخيرة لمسئولياتها الاجتماعية⁽³⁾.
- 4- تشجع الصراعات التي تواجه المنظمة على التفكير في حلول غير تقليدية، ما يؤدي إلى اكتشاف الحلول الابتكارية الخلاقة، من خلال دراسة وتحليل أسباب هذه الصراعات⁽⁴⁾.
- 5- يساهم في إعادة تأليف مشاعر العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم، وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وجماعات العمل⁽⁵⁾.
- 6- يولد الصراع الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- 7- قد يؤدي الصراع إلى إزالة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في بيئة العمل⁽⁶⁾.

1- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 218، 219.

3- محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 249، 250.

4- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

5- نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 461.

6- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير (ط1؛ الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 46.

8- يساعد الصراع أحياناً على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية، ذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع، فيشعر الفرد بالتحسن، وكثيراً ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة⁽¹⁾.

9- بعد انتهاء موقف الصراع غالباً ما يتعلم الأفراد بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنبها مستقبلاً⁽²⁾. إذ يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد. من خلال فتح القضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة⁽³⁾.

10- تحسين جودة القرارات التي تتخذها المنظمة أو الجماعة عند إعطاء الأفراد فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات، فهذا يقود إلى الصراع، لأنه يأخذ بعين الاعتبار عدداً كبيراً من الآراء المتعارضة. من خلال محاولة كل فرد إبراز الفكرة التي يعتقد أنها الأصح، وإسماع صوته للآخرين. وبالتالي نوعية القرارات ومستواها سيكون أفضل، لأنها حصيلة ناتجة عن عملية انتقاد حيوية وبناءة. كما يمكن أن يكون للصراع آثار إيجابية على سلوك الأفراد. إذ يمكن أن يؤدي إلى إثارة الاهتمام داخل جماعة العمل، الأمر الذي يدفع العاملين ليس فقط إلى أداء واجباتهم، بل التواجد في مكان العمل، فبعض الصراع يجعل مكان العمل أحياناً أكثر جاذبية، فيقلل من مظاهر التغيب. وربما يزيد من الرضا لدى الأفراد، لأنه يوفر فرصاً للتعبير والتنفيس عن المشكلات⁽⁴⁾.

11- عند انخراط جماعة ما في صراع مع جماعة أو جماعات أخرى، تزداد درجة التلاحم فيما بين أعضائها، فالنزاع والتهديد الخارجي يقود أعضاء الجماعة إلى تجاوز الاختلافات الفردية ومحاولة الوقوف صفاً واحداً في مواجهة الجماعات الأخرى. فالأعضاء يصبحون أكثر ولاءً للجماعة، وعضوية الجماعة تصبح أكثر جاذبية. ويفضلون القيادات القوية الحازمة، التي تمتلك القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الصعبة⁽⁵⁾.

ثانياً. الآثار السلبية:

من الآثار السلبية للصراعات التي تحدث داخل المنظمة ما يلي:

1- الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسمية، فغالباً ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي، وأمراض جسمية عديدة كالضغط مثلاً.

2- فقدان الثقة بين الإدارة والعمال، خاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع واستمراره لفترات طويلة، ما يمكن أن يؤدي إلى حركات انتقامية من العمال⁽⁶⁾.

¹ - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² - عبد الرزاق سالم الرحالة وزكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات (ط1؛ الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011)، ص 348.

³ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ - رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 382.

⁵ - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 495، 496.

⁶ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- 3- يدفع الصراع بين الجماعات، القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة إلى النمط السلطوي في الإدارة، إذ يتوقعون عن حث الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذها بأنفسهم⁽¹⁾.
- 4- قد يؤدي الصراع بين الجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة إلى تغليب مصالح وحدة معينة على مصالح وحدة أخرى، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة ككل، باعتبارها نظام شامل يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها بشكل منسق من أجل تحقيق هدف مشترك. فحدوث أي خلل في جزء من أجزائه يؤثر على كفاءة وفعالية النظام بأكمله.
- 5- تؤدي الصراعات إلى صرف الجهد والنشاط في مسار غير المسار الذي وجدت من أجله المنظمة، والتي تهدف إليه، حيث تنصرف جهود العاملين إلى إثارة المشكلات والعقبات بدلاً من زيادة وتحسين الأداء، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.
- 6- تؤدي الصراعات بين الإدارة والعمال خاصةً إلى انخفاض الإنتاجية⁽³⁾.
- 7- كما يمكن أن يكون الصراع سبباً في إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين، وهبوط المعنويات والعزائم، الإجهاد والضغط على أطراف الصراع، ما ينتج عن ذلك سلوكيات الانسحاب، كالغياب، التمارض، التباطؤ، ترك العمل، العدوانية، الإلتلاف المتعمد والسرقة⁽⁴⁾.
- 8- يؤدي إلى تفكك جماعات العمل ويفقد قوتها وتماسكها، كما يؤدي إلى شيوع التوتر والنميمة، وتزايد الأحقاد بين الجماعات. كما يترك آثاراً نفسية سيئة لدى الأفراد⁽⁵⁾.
- 9- الصراع الشديد والمستمر، يؤدي إلى انهيار قدرة الأفراد على العمل معاً، وهذا الوضع يساعد على زيادة معدلات التغيب الإرادي، وفي نهاية الأمر إلى الاستقالة من عضوية جماعة العمل. كما يعيق أداء الجماعة، لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء، فأطراف الصراع يجتنبون حدوث اتصالات فيما بينهم، مما يجعل تعاونهم بالغ الصعوبة. كما يمكن أن يكون الصراع مدمراً للرضا لدى الأفراد، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى نشر الإشاعات والمعلومات الخاطئة⁽⁶⁾.
- 10- يقلل من شعور الفرد بالانتماء والولاء لمنظمتها، ما يجعله يسعى إلى تحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة، على حساب المصلحة العامة⁽⁷⁾.
- إنّ الإدارة الصحيحة للصراع تحول الطاقة المتولدة عنه إلى قوة ليأخذ الطابع الإيجابي بدل السلبي، فالهدف ليس القضاء عليه وإنما الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج وفوائد جيدة للمنظمة وأفرادها⁽⁸⁾.

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

2- محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

3- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

4- نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 464، 465.

5- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 377.

6- رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 383.

7- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

8- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المبحث الثاني: إدارة الصراع على مستوى المنظمة

نظرت الاتجاهات الحديثة إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية في المنظمة، لا يمكن إنكارها أو تجاهلها. فهذه الظاهرة تعبر عن طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات. إذ يجب على المنظمة التعامل معها بالأساليب والطرق، التي تمكنها من استغلال آثارها الإيجابية لصالحها، والتخفيف من آثارها السلبية التي تضر بها من جهة وبأفرادها من جهة أخرى، وتحول دون إمكانية تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع بالمنظمة

إن تعدد أنماط الصراعات بالمنظمة يجعل مهمة إدارتها أمراً صعباً، يتطلب المتابعة المستمرة واليقظة الدائمة، والتحليل الدقيق لبيئة المنظمة وما بداخلها، والكشف عن أهداف أفرادها وطموحاتهم، وعلاقاتهم التفاعلية مع غيرهم من الأفراد والجماعات، للتمكن من التعرف على أسباب الصراعات وإيجاد الحلول لها، وتوجيهها بطريقة تجعل منها ظاهرة مرغوبة ومقبولة في أوساط الأفراد والجماعات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر إدارة الصراع عملية التحكم في الصراع الإيجابي (الذي ينتج عنه آثار إيجابية)، واستثارته، ومنع حدوث الصراع السلبي (الذي ينتج عنه آثار سلبية)، والعمل على تخفيضه عند ظهوره. فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه⁽¹⁾. كما يمكن اعتبارها مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى المستوى الأمثل⁽²⁾. إذ تمثل التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع الإيجابي (المفيد)، أو التدخل لحل الصراع السلبي. وبهذا يمكن اعتبارها النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف عاملها⁽³⁾.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالة آثاره السلبية، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيصه، بهدف تحديد حجمه، لتتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه⁽⁴⁾.

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 386.

3- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة المنظمات)، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2011، ص 31.

4- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 381.

إذ يمكن القول أنّ هناك العديد من المظاهر، التي تدل على وجود الصراعات داخل المنظمة كما ذكر سابقاً في المبحث الأول. لكن هناك الكثير من المؤشرات الدالة على الخمول والركود، وعدم مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة. بالإضافة إلى تهاون ورضا الأفراد عن الوضع القائم رغم رداءته دون ردود أفعال يعبرون فيها عن رغبتهم في تغيير الأوضاع إلى الأحسن، يمكن أن يكون خوفاً من إدارة المنظمة أو يرجع إلى عدم التحفيز الكافي لإبراز قدراتهم، والعمل على تحقيق طموحاتهم. أو شعورهم بعدم المسؤولية واللامبالاة، أو حتى عدم اهتمامهم بالمنظمة كونها لا تعيرهم أدنى الاهتمام أو الرعاية. كذلك الاعتقاد أنّ العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل، والطاعة العمياء لجميع العاملين، والانخفاض الشديد في معدل دوران العمل. والاعتقاد بأنّ أفضل القرارات هي التي تحصل على موافقات جماعية دون اعتراض أو نقد، كذا انعدام التفكير الابتكاري والابتعاد عن الحوار البناء، الذي يشمل آراء واقتراحات كل الأطراف بالمنظمة. كذلك خشية العاملين من الإبلاغ عن نواحي القصور⁽¹⁾، والخوف من الإدارة عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين، ورفض الجديد والولاء للروتين، ومحاولة الإدارة الدائمة لإخماد الصراعات، لأنّها تضر بسمعة المنظمة⁽²⁾.

كل هذه المؤشرات وغيرها كثيرة، تدل على عدم انفتاح المنظمة وانحصارها في قوقعة مغلقة، يسودها الروتين والملل، والبعد عن التغيير والتجديد، كذا بعد أفرادها عن التنافس والصراع الإيجابي من أجل التميز والتطور المستمر، وإدمانهم على العمل اليومي الروتيني، واهتمامهم فقط بطاعة الأوامر وتنفيذها دون مناقشة أو اعتراض. كل هذه الأسباب تجعل إدارة الصراعات بالمنظمة أمراً حتمياً، لا يمكن الاستغناء عنه للتمكن من إثارة الصراعات البناءة، التي تخرج الأفراد من الانعزال والركود في بيئة الروتين والرضا بالوضع القائم. كما لا بد من التشخيص المستمر لكل الصراعات السلبية الظاهرة منها أو الخفية، في كل المستويات للتدخل في الوقت المناسب واختيار الأسلوب الملائم في التعامل معها وحلها.

الفرع الثاني: حالات التدخل لإدارة الصراع بالمنظمة

لإدارة الصراع بالمنظمة، أي لإبقائه عند معدل أو مستوى مثالي ومقبول، لا بد من القيام بما يلي:
أولاً: إذا تضخم الصراع إلى حد كبير جداً، مما قد يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية وقاسية، لا بد من حله.
ثانياً: إذا انخفض الصراع عن المستوى المطلوب، فلا بد من التدخل لتنشيطه وإثارته، والارتقاء به إلى المستوى المرغوب⁽³⁾.

يتضح مما سبق أنّ الصراع، يمكن أن يكون مرغوباً فيه، وهو يمثل الحد الأمثل للصراع. بينما يمكن أن يكون غير مرغوب فيه، إذا زاد أو انخفض عن المستوى المطلوب. وهذا ما يوضحه الجدول التالي⁽⁴⁾:

1- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 377، 378.

2- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3- رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 384.

4- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

جدول رقم 03: حالات تدخل المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي

مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص المنظمة
منعدم أو منخفض	سلبية	لامبالاة، بطء التأقلم، جمود، نقص الأفكار الإبداعية، غياب التحدي.
الحد الأمثل	إيجابية	حيوية، نقد ذاتي بناء، تكيف مع الظروف البيئية، بحث عن الحلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الأهداف.
مرتفع	سلبية	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأفكار والأنشطة، صعوبة التنسيق.

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 97.

الفرع الثالث: نموذج إدارة الصراع بالمنظمة

إدارة الصراع بالمنظمة لا تقتصر فقط على الكشف عن أسباب الصراعات الحادة والسلبية، والعمل على علاجها، وإنما تتمثل في الوصول إلى الحد الأمثل من الصراع المرغوب فيه، وذلك بالعمل على إيجاده وإثارته في حالة انعدامه، وتخفيف حدته وحله في حالة تأزم وتفاقم آثاره السلبية. إذ يمكن توضيح كيفية إدارة الصراعات من خلال النموذج التالي⁽¹⁾:

أولاً. التشخيص:

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث تعتبر الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود، ومدى شدة هذا الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية له لا الأعراض الناتجة عنه، وتجري هذه العملية بالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

ثانياً. التدخل:

يتم من خلال إتباع أسلوبين، هما:

- 1- العمليات الإنسانية: وتشمل التدخل السلوكي، بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، القيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.
- 2- البنية التقنية: تعود إلى إعادة ترتيب وتصنيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

¹ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

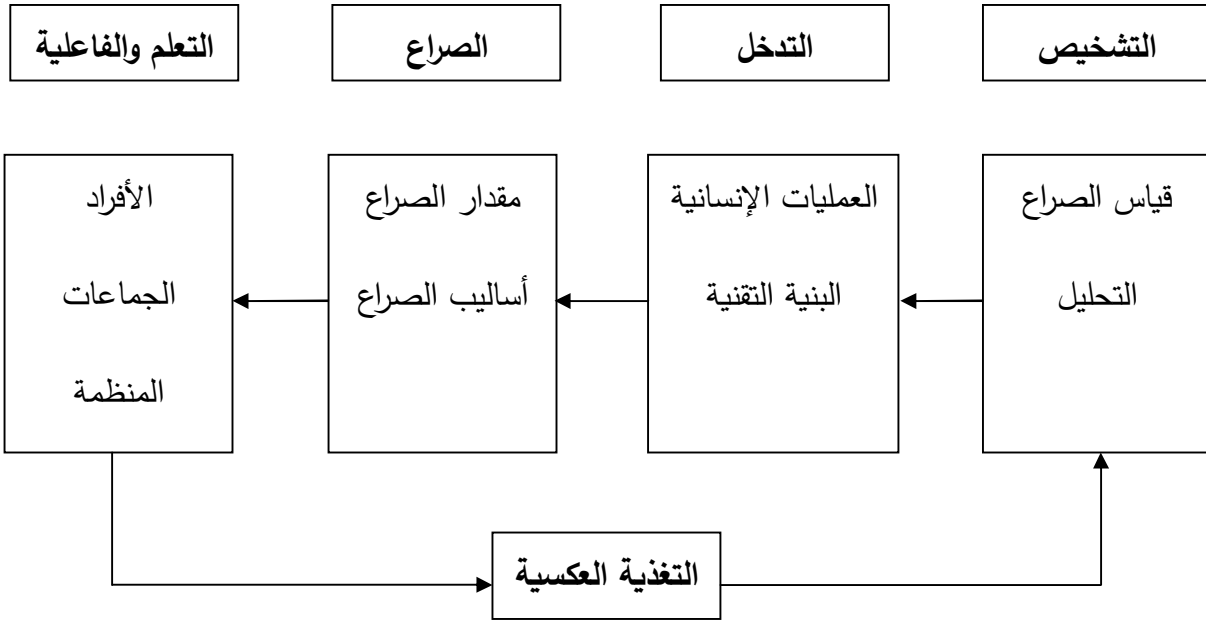
ثالثاً. التعامل مع الصراع:

في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر، من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متبايناً في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهراً للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي، الذي يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين.

رابعاً. التعلم والفاعلية:

يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها، والقادر على التأثير في الرؤوسين، والمثير للإبداع. ولا بد أن يتبع كل خطوة من الخطوات السابقة التغذية العكسية بهدف تقييمها. وذلك كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم 10: نموذج إدارة الصراع بالمنظمة



المصدر: معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير (ط1؛ الأردن،

عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص 57.

المطلب الثاني: طرق وأساليب إدارة الصراع بالمنظمة

بعد تشخيص المنظمة لمناخها من حيث طبيعة الصراعات الموجودة بها، يمكنها التدخل لإدارتها، باختيار الطرق والأساليب الفعالة لإثارة الصراع الإيجابي وتنشيطه في حال انعدامه أو انخفاضه، وذلك بالاعتماد على التغيير الفعال سواء في بنيتها ومواردها البشرية، أو في ثقافتها، أو حتى تنشيط الاتصالات بين أفرادها، هذا من جهة. كما لابد من تعاملها الفعال مع الصراعات السلبية، باختيار الأسلوب الذي يتناسب مع موقف الصراع الحاصل والسيطرة عليه بطريقة تحد من آثاره السلبية. إذ يكون هذا التدخل من خلال اليقظة المستمرة والحرص الدائم على الأداء المتميز، والتطور المستمر، والاستمرار في الصدارة.

الفرع الأول: طرق استثارة الصراع داخل المنظمة

تظهر الحاجة لإثارة الصراع على مستوى المنظمة عندما تسودها أوضاع الركود والخمول، وتغلب السلبية على الإيجابية، وتتوقف مقترحات العاملين وآرائهم في مدى موضوعية الأداء الإداري، وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، أو عند ميلهم إلى حلول وسطية لاسترضاء مختلف الأطراف، حتى ولو لم تؤدي هذه الحلول لتحقيق مصالح المنظمة في الأجل الطويل. لهذه الأسباب ولأخرى كثيرة لابد من إتباع بعض الأساليب لإثارة الصراع الإيجابي البناء بالمنظمة⁽¹⁾، التي من بينها:

أولاً - المواقف، التي يصبح فيها أعضاء جماعة العمل متواكلين، وفاقدون الاهتمام والحماسة للعمل وجوانبه المختلفة، فقد تترك الإدارة أنّ المنظمة بحاجة ماسة إلى نوع معين من الصراع. إذ تستطيع إتباع عدداً من الأساليب المستخدمة في توليد الصراع، أو إثارته وتتميته. فيمكن أن يُسْتَجَوَّب العاملون عن أية اقتراحات قد تكون لديهم، أو أية شكاوى حول المنظمة، وسياساتها، وأساليبها في العمل. وقد يؤدي هذا الإجراء إلى نوع من الصراع بسبب تقييم العاملين للمؤسسة وإدارتها. ولكن يؤدي هذا النوع من الصراع إلى حدوث تغيير إيجابي وبناء في الجماعة أو المنظمة.

ثانياً - يمكن أن تصبح جماعات العمل متماسكة إلى حد يضر بحيوية الجماعة. فنقرر إدارة المنظمة بسبب ذلك فض التماسك، أو تحطيمه عن طريق إثارة الصراع بإحداثها تغييرات في عضوية الجماعة. إذ تقرر نقل بعض العاملين إلى مواقع جديدة، أو إحداث تغييرات دورية، بنقل العاملين بشكل دوري إلى أقسام أو مواقع جديدة⁽²⁾.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 438.

² - رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 387.

ثالثاً - يمكن استخدام أساليب التنافس لإثارة الصراع الإيجابي في الجماعات. لكن نجاح هذه الأساليب مشروط بالتأكد من امتناع الأعضاء عن القيام بتصرفات مدمرة ومخرية. كأن يقوم أحدهم عمداً بتعطيل ما يبذله طرف آخر من مجهود كي يريح المنافسة. لذلك لابد من تحفيز كل فرد عند تحقيقه مستويات معينة من الأداء. إذ تتاح الفرصة لكل فرد ليعبر عن رأيه بصوت عالٍ ومسموع في القضايا المتصلة بالعمل. وغالباً ما يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى نتائج إيجابية، على الرغم من أن تطبيقه يعني زيادة الصراع، لأن هذا الأسلوب يعطي الفرصة لكل فرد ليشرح رأيه، ويدافع عن أسلوب معين في العمل⁽¹⁾.

رابعاً - تغيير ثقافة المنظمة، كونها تمثل المعتقدات، القيم والتوجهات، التي تزرعها إدارة المنظمة في نفوس العاملين لتساعد على الأداء المثمر فردياً وجماعياً، ومن بين هذه القيم البناءة، الالتزام والدقة، الأمانة والنزاهة، احترام العمل الجماعي والولاء للمنظمة، من خلال ما تنقله الإدارة إلى العاملين من رسائل وشعارات، وما تجسده من قدوة صالحة. والعمل على إثارة صراع إيجابي، من خلال نقلها أفكاراً عن الصراع البناء، بأن له مكاناً شرعياً مقبولاً في المنظمة، وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب. لتشجع وتدفع الأفراد إلى التنافس، وتحثهم على تقديم الأفكار المبتكرة، والآراء المختلفة.

خامساً - إحداث تغيير في التنظيم، إذ يمكن استخدام ذلك كأداة لإثارة الصراع على مستوى المنظمة، من خلال إعادة تشكيل فرق العمل، زيادة علاقات الاعتماد المتبادل والتداخلات بين الجماعات والإدارات، أي تغيير الوضع الحالي للعمل والعاملين بإنهاء الركود السائد في المنظمة⁽²⁾.

سادساً - زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز.

سابعاً - تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة، إذ يشكل ذلك وسيلة لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل، فتعيين موظفين بمهارات وخبرات مختلفة قد يكون سبباً للصراع الإيجابي.

ثامناً - تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء. فمن شأن ذلك استثارة الصراع الإيجابي، كونه يمثل وسيلة لتحسين الأداء وتبرير ضرورة البقاء، وإثبات الفعالية والأهمية⁽³⁾. مثل هذه المعلومات قد تقلل التواكل والكسل، أو السلبية لدى بعض العاملين، وتثير الأفكار الجديدة، والاتجاهات الذاتية لإعادة تقييم الأداء وتحسينه، وعوائد أخرى إيجابية تنشأ عن إثارة الصراع⁽⁴⁾.

1- رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 387، 388.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 439، 440.

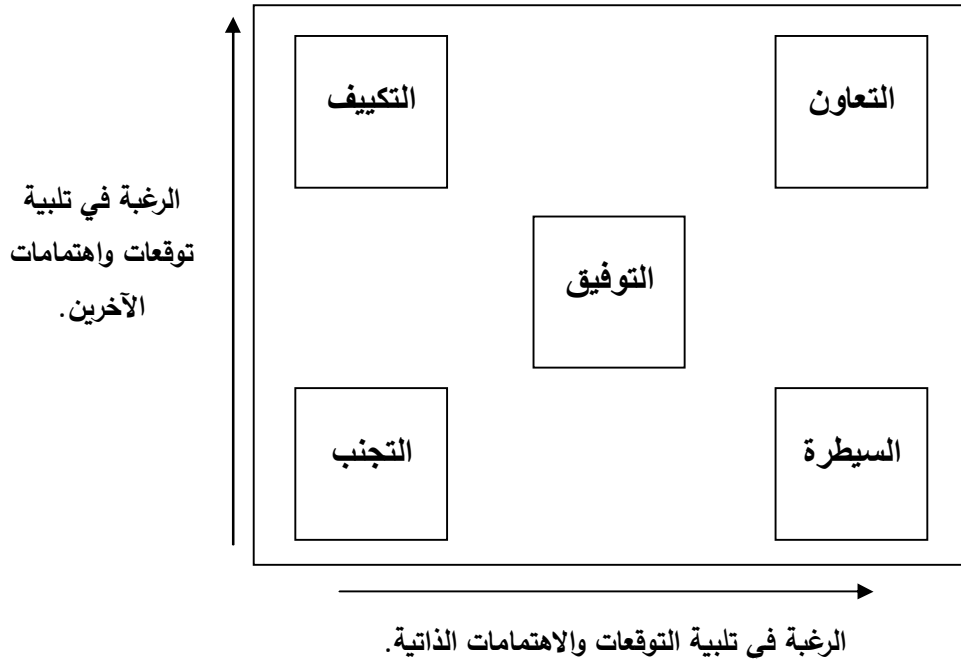
3- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 366.

4- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 440.

الفرع الثاني: أساليب حل الصراع داخل المنظمة

من أهم الطرق التي تساعد على تقادي حدوث الصراعات السلبية، الاعتراف من جانب الأفراد وإدارة المنظمة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة الاختلافات الموجودة بين الأفراد. إذ ينبغي تقبلها ومناقشتها بكل صراحة، ذلك بوجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة في كل المستويات بما يحقق التفاهم المشترك، والعمل على توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم ومناقشتها مع الآخرين. أما في حالة حدوث صراع فعلي داخل المنظمة، يمكن التدخل من خلال عدة أساليب⁽¹⁾. لكن قبل ذلك، فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل آثارها إيجابية، تكمن في تحليل ماهية هذه الصراعات من حيث موضوعها، وأسباب حدوثها ومستواها، ومن ثم التعرف على حداثها. وبعد هذا التشخيص يمكن تحديد الأسلوب المناسب لحل الصراع⁽²⁾ من بين العديد من الأساليب، التي يستطيع أطراف الصراع أنفسهم تطبيقها في محاولة منهم لحل الصراع. أو تلك الخطوات التي تتخذها الإدارة، أو أية جهة أخرى، أو طرف ثالث، بهدف التشجيع على حل الصراع⁽³⁾. ويمكن توضيح أهمها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 11: أساليب حل الصراع بالمنظمة



Source : Amiel Bonnet Jacobs, Management de l'administration (Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993), p.104.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280، 281.

² - سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

³ - رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 384.

يتضح من الشكل السابق أنّ هناك عدة أساليب لحل الصراع، التي تتمثل في:

أولاً. الإيجار (السيطرة):

استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة. إذ يعتبر هذا الأسلوب حل وقتي لا يعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع⁽¹⁾. إلاّ أنّه مناسب ومفيد في بعض الحالات أو الظروف، مثل الأوقات التي تتطلب حلول سريعة للخلافات، كأوقات الأزمات أو الطوارئ على سبيل المثال، حيث تكون هناك حاجة لتصرف حاسم وسريع⁽²⁾، أو لإخماد أفراد يناورون أو يسيئون استغلال الظروف، أو في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة⁽³⁾.

ثانياً. التجنب (التجاهل):

يتمثل هذا الأسلوب في تجنب موقف الصراع، دون الاكتراث لأسبابه أو أطرافه. لكن تجاهل الخلاف وعدم مواجهة المشكلة يؤدي إلى تفاقمها واستفحالها، فضلاً عن شعور بعض أطراف الصراع بالإحباط، كما يمكن أن تؤدي إلى انتشار الفوضى الإدارية⁽⁴⁾. قد لا يتحقق من هذا الأسلوب منافع في الأجل الطويل، حيث لا يتم تشخيص مصادر الصراع والتعامل معها بفاعلية. إلاّ أنّه قد يكون مطلوباً في مواقف معينة، أبرزها عندما يستخدم أسلوب التجنب كبديل مؤقت، حيث يعطى الأطراف المتصارعة الفرصة لإعادة النظر في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف⁽⁵⁾.

ثالثاً. التهدئة (التكيف):

يقصد بها محاولة شرح مختلف وجهات النظر لمختلف أطراف الصراع، لكي يفهم كل منهم وجهة نظر باقي الأطراف، مما يعمل على تهدئة الصراع وتخفيف حدته. إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد يساعد على تخفيض درجة الصراع، ويساهم في زيادة جودة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات محل الخلاف⁽⁶⁾. هذا الحل لا يحقق الهدف، أي حل الصراع بشكل نهائي، حيث تظل الأسباب كامنة⁽⁷⁾. كما يمكن اللجوء إلى التساهل في التعامل مع الصراع. إذ حسب هذا الموقف، فإنّ الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى لمصالحه أو اهتماماته. قد يظهر هذا الأسلوب أنّه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلاّ أنّ هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلاً إيجابياً ومفيداً لحل الصراع، كالقضايا التي لا تمثل أهمية متساوية أو متكافئة لطرفي الصراع، كما قد يفيد في دعم التعاون وتوطيد العلاقات فيما بينهما⁽⁸⁾.

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 501.

3- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 451.

4- محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 502.

6- محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

7- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

8- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 502.

رابعاً. التوفيق (التسوية):

هذا الأسلوب عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع، ولا ينتج عنه وجود رابح أو خاسر، رغم أنّ الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثالياً من وجهة نظر أياً من الطرفين، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع، حيث يتخلى أحد الأطراف عن ميزة أو ينظر إليه على أنه حق في مقابل تخلي الطرف الآخر عن ميزة أو حق مماثل، ويبرز ذلك واضحاً من حالة تقسيم الموارد أو السلطات، أو التنازع على المسؤوليات. وقد يكون التوفيق فعالاً عند تواجد مجموعتين متصارعتين تمتلكان قوة متناسبة، وتسعى كل منهما إلى تحقيق أهداف مشتركة. في بعض الأحيان قد يتضمن هذا الأسلوب اللجوء إلى تدخل طرف ثالث، والذي يمكن أن يأخذ شكل اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى⁽¹⁾، أو وسيط، أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما⁽²⁾. كما أنه يمكن أن يكون أحد أطراف الصراع أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل ألا يكون التوفيق فعالاً، حيث يترتب عن استخدامه عدم رضا أحد الطرفين عن النتيجة إذا أدرك أنه تنازل أكثر مما ينبغي، أو أنّ الطرف الآخر قد كسب أكثر مما ينبغي، وبالتالي من المحتمل أن يعود الصراع مرة أخرى مستقبلاً وبعد مراجعة كل طرف لموقفه النهائي⁽³⁾.

خامساً. التعاون والتكامل:

يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق الرضا المتبادل للأطراف المعنية، إذ يعتبر التعاون الحل الذي يهيئ مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع⁽⁴⁾، فهو يعتمد على تبني روح الفريق من أجل زيادة التعاون بين مختلف الأفراد داخل المنظمة، باعتبار أنّ الأهداف والمصالح مشتركة فيما بينهم. كذلك يقوم هذا الأسلوب على طريقة العمل الجماعي، وتشجيع الأفراد على إحداث نوع من التكامل بينهم⁽⁵⁾. ذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة، وإنصات جاد لفهم الاختلافات، وتفكير واعي في العديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع. كما يعتبر أنسب أسلوب لحل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة⁽⁶⁾.

الفرع الثالث: دور القائد في حل الصراع بالمنظمة

يتأثر استخدام أساليب حل الصراع بنمط كل من التنظيم والقيادة السائدين في المنظمة. فلكل نمط من أنماط القادة طريقته في مواجهة وحل الصراعات التي تحدث على مستوى المنظمة.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 504.

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 504، 505.

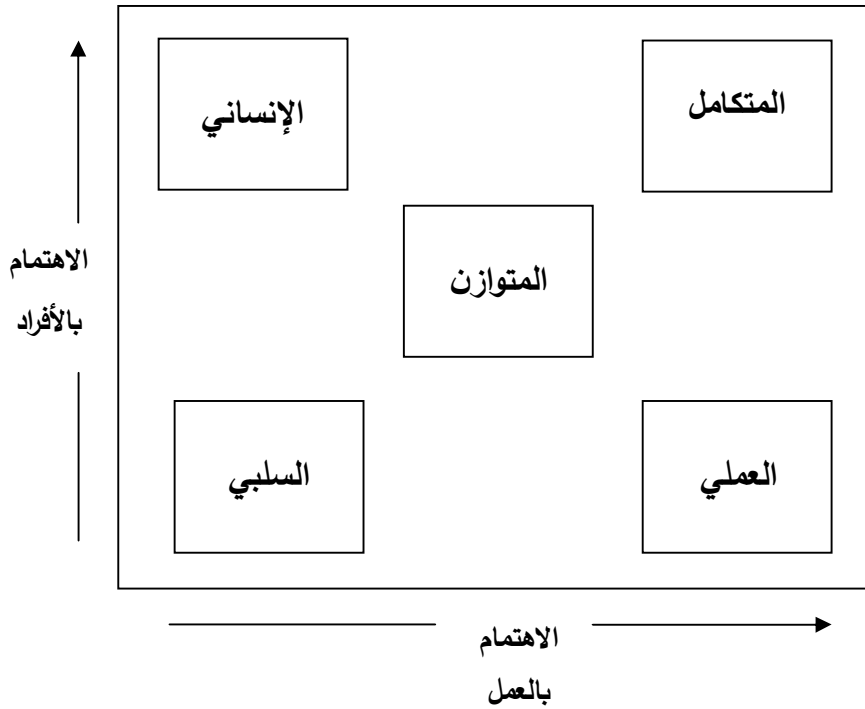
⁴ - Amiel Bonnet Jacobs, *Management de l'administration* (Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993), p.105.

⁵ - محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 246، 247.

⁶ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 450.

إذ يستطيع القائد بفضل ما يتمتع به من مكانة وسلطة في المنظمة، القيام بدور رئيس في حل الصراعات القائمة بين مختلف الأطراف بالمنظمة. فقد يحاول القائد أن يضع حداً للصراع من خلال اتخاذ قرار لصالح طرف معين. ربما ينتهي الصراع بهذه الطريقة، إلا أن الاستياء قد يسيطر على الطرف الآخر، وقد يدفعه غضبه إلى اتخاذ إجراءات أو أفعال ضد القائد ذاته، أو الزميل الذي كان طرفاً في الصراع. كما يمكن للقائد أن يقوم بدور الحكم أو الوسيط في حل الصراعات بطريقة ربما ترضي جميع الأطراف معاً⁽¹⁾. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 12: أنماط القادة في حل الصراع



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات (مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009)، ص 239.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ كل قائد يختار الأسلوب الذي يتناسب مع مواصفاته وخصائص شخصيته كما يلي⁽²⁾:

أولاً- القائد الإنساني: هو الذي يهتم بالأفراد بشكل كبير على حساب اهتمامه بالعمل والإنتاجية. هذا النمط من القادة يتبنى أسلوب التهذئة، ويعتمد تلطيف المواقف الساخنة بين الأفراد، ولا يميل إلى مواجهة المشاكل، ولكنه يتركها للزمن والظروف. إذ لا بد أن يكون الجو متاح من حوله ودي ومريح.

¹- رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 385، 386.

²- عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 240، 241.

ثانياً- القائد المتكامل: النمط الذي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل كبير، ويتبنى أسلوب المواجهة برشد وروية، ويتحدى الآثار والنتائج المتوقعة، ويحسب لكل شيء حسابه بما يؤدي لاتخاذ القرار الفعال لحل الصراع.

ثالثاً. القائد المتوازن: النمط الذي يهتم بالأفراد والعمل بشكل متوازن، ينتهج أسلوب المناورة ويميل إلى التفاوض، ومحاولة إحداث الموازنة بين الأطراف واتخاذ القرار الذي يرضي جميع الأطراف.

رابعاً- القائد السلبي: النمط الذي لا يهتم بكل من الأفراد والعمل معاً، يتبنى مدخل التجنب والتجاهل، حيث يميل إلى الهروب أو الانسحاب ويترك الأمور على حالها، والزمن كفيلاً بحل المشاكل.

خامساً- القائد العملي: النمط الذي يهتم بالعمل على حساب الأفراد، ويميل إلى قمع الصراع ومواجهته بالقوة والتهديد، وينتجج أسلوب النصر أو الهزيمة، ويميل إلى المصارحة بإيضاح النقاط السلبية وآثارها ومن السبب فيها، وكيف يمكن حلها.

يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي، الذي يوضح أنماط القادة واختيارهم لأساليب حل الصراعات:

شكل رقم 13: ربط أنماط القادة بأساليب حل الصراعات بالمنظمة

القائد الإنساني	القائد المتكامل	القائد المتوازن	القائد السلبي	القائد العملي
* اهتمام كبير بالأفراد.	* اهتمام كبير بالأفراد.	* اهتمام متوسط بالأفراد.	* اهتمام قليل بالأفراد.	* اهتمام قليل بالأفراد.
* اهتمام قليل بالعمل.	* اهتمام كبير بالعمل.	* اهتمام متوسط بالعمل.	* اهتمام قليل بالعمل.	* اهتمام كبير بالعمل.
أسلوب التكيف والتهدئة	أسلوب التكامل والتعاون	أسلوب التوفيق والحل الوسط	أسلوب التجنب والتحاشي	أسلوب القوة والسيطرة

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

يتطلب تدخل القائد في حل الصراع إظهار العدالة مع جميع الأطراف، وتفهم أفكارهم ومشاعرهم، وإدراك الأسباب التي تجعل العاملين يترددون في الحديث صراحة عن الصراع وأسبابه، فعلى القائد الناجح إيجاد بيئة عمل يعم فيها التعاون، وليس الخوف والتهديد، والعمل على تحويل الصراع، من صراع أشخاص إلى صراع إيجابي بناء، من خلال التركيز على المنافسة النزوية بين العاملين على الأداء المتميز، وجعل كل فرد يرى في الصراع نقاطاً إيجابية واتفقاً مع الآخرين⁽¹⁾.

¹- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المطلب الثالث: طبيعة الصراع بين العاملين وإدارة المنظمة

تتمثل مصالح أصحاب الأعمال في الحصول على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة، بينما تتحدد مصالح العاملين في الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها في مجال العمل، ففي ظل هذا التباين في المصالح بين العمال وأصحاب الأعمال تظهر أنماط وأشكال من الصراع، مثل الإضرابات التي ينفذها العمال، والاعتصام مع احتلال أماكن العمل والمناوشات التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إغلاق المنظمة من قبل أصحابها. بالإضافة إلى تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين على اختلاف ثقافتهم ومحدداتهم الشخصية⁽¹⁾.

لكن في حال إدراك أطراف الصراع أنّ المصالح المشتركة التي بينهم كبيرة، أي أنّ المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة بينهم كبيرة، يحد ذلك من احتمال استخدام أساليب عدوانية متطرفة في الصراع، ويرفع من احتمال استخدام أساليب تفاوض سلمية واستراتيجيات تعاون، كما يؤدي إلى حصر دائرة الصراع في إطار ضيق ويحد من تصعيده. بالإضافة إلى أنّ القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع لها تأثير على تطور الصراع، حيث كلما كانت هذه القوة كبيرة كلما زاد ذلك من احتمال استخدامها، إما في تصعيد الصراع، أو في تهديد أو إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات⁽²⁾.

وغالباً ما يلجأ العاملون إلى التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أنّ الإضراب أو التلميح به ما هو إلا جزء أساسي من عملية المساومة. فإمكانية الإضراب هي جزء من الضغوط الاقتصادية على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال، وبدون هذا الإجراء قد تتم المساومات بطريقة غير مجدية. أما إذا كانت الإضرابات ممنوعة، فإنّه توجد أساليب أخرى يمكن اللجوء إليها كالتحكيم بديل للمساومة الجماعية⁽³⁾.

الفرع الأول: حل الصراع بين العمال وإدارة المنظمة

يمكن حل الصراع بين الطرفين من خلال الحوار والتفاوض، لأنّه من خلال الحوار يمكن أن تتحدد بوضوح واجبات العمال وواجبات أصحاب الأعمال في نطاق عمل مشترك يهدف إلى تحقيق خطط الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد المعوقات والوسائل الكفيلة بتجاوزها، سواء في شكل مقترحات أو في شكل تدابير يتفق عليها كلا الطرفين⁽⁴⁾، كما يمكن اللجوء إلى التحكيم أو التوفيق بين الطرفين.

1- فاروق عبده قلبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 269.

3- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

4- فاروق عبده قلبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 134، 135.

أولاً. التفاوض:

التفاوض عبارة عن عملية يحاول من خلالها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق إبرام اتفاقيات مع بعضهم البعض. فهو يمثل عملية حيوية وديناميكية نشطة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو قضية متنازع عليها. إذ تعتبر عملية التفاوض أسلوباً هاماً من أساليب تسوية النزاعات وحسم الخلافات وحل المشكلات.

كما يعبر التفاوض عن موقف تكتيكي، يتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع والتأثير لمحاولة التقريب بين المواقف والمصالح، بهدف الوصول إلى آفاق مشتركة تقبلها الأطراف المعنية، ضماناً لاستمرارية العلاقة بين الأطراف المتفاوضة واستقرارها. فالتفاوض أفضل طريق للخروج من دائرة الصراع بأقل التكاليف وأدنى المخاطر، حيث يعتمد على المواجهة العقلانية الواعية والمدركة لواقع المشكل، والمعتمدة على نوع من الحلول الوسطى التي تتحقق من خلالها المصالح والأهداف الأساسية للأطراف المتنازعة (المتفاوضة)⁽¹⁾.

أما المفاوضة الجماعية، فهي عبارة عن عقد اجتماع بين ممثلي العمال^(*) والإدارة في محاولة للتوصل إلى اتفاق، والذي يتحدد بناءً عليه العلاقة بين النقابة، الإدارة والعمال. فمن خلال الاجتماعات المشتركة بين الإدارة وممثلي العمال، يتم عرض المطالب ومناقشتها، وتقديم العروض المضادة، التهديد بمقاطعة الاجتماعات أو التوقف عن العمل. ما يستدعي ضرورة المفاوضة بين الإدارة والنقابة للتوصل إلى حل ملائم لإرضاء كافة الأطراف بشأن موضوع الخلاف⁽²⁾. فهي وسيلة سلمية جماعية ومباشرة تتم بين العاملين، أو من يمثلهم وأصحاب الأعمال، أو من يمثلهم بهدف حل الصراع القائم بينهم، أو التوصل لاتفاقية جماعية تنظم شروط العمل أو ظروفه⁽³⁾.

فمن أجل إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والأهداف، التي في واقع الأمر تكون متعارضة، مختلفة، ومتناقضة فيما بين الأفراد والجماعات، ينتج عنها كثير من المشكلات والمواقف الصراعية. لذلك تبرز أهمية التفاوض في كافة المستويات كوسيلة لحل المشاكل وحسم الخلافات. ذلك عن طريق الحوار والمناقشات وتبادل الآراء ووجهات النظر، والإقناع بالحجج والبراهين⁽⁴⁾.

¹ - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 136، 139.

^{*} - عبارة عن تنظيم ينشأ لحاجة العاملين وبمحض اختيارهم، لتنظيم صفوفهم في شكل جماعي يكسبهم موقفاً قوياً في التفاوض والتعامل مع صاحب العمل، لتوفير أفضل شروط للعمل. وهذا ما تمثله النقابة العمالية، التي يمكن تعريفها بأنها: تنظيم يتكون بطريقة حرة من جماعة من العاملين على وجه دائم ومنظم، لحماية مصالحهم وتحسين أحوالهم.

² - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 329.

³ - مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

ثانياً. التوفيق والتحكيم:

عندما يتعذر الوصول إلى اتفاق بين النقابة والإدارة بشأن المواقف موضع المساومة، فلا بد من دخول طرف ثالث إما موفق أو محكم. فالتوفيق هو العملية التي تتطلب تدخل طرف ثالث لحث وحفز كل من الإدارة والنقابة للتوصل إلى اتفاق معين، إذ يحاول التقريب بين وجهات النظر، ولكن الموفق لا يتخذ القرار كونه محايد، يستمع للطرفين ويقترح آراءً معينة، ويقوم بالاتصال بين الطرفين للتوفيق بينهما. أما التحكيم، فهو العملية التي يقوم من خلالها الطرف الثالث بجمع الحقائق والمعلومات من الطرفين الأساسيين، ثم يتوصل إلى القرار الملزم للطرفين. فالمحكم طرف محايد أيضاً، ولكنه يدخل كقاضٍ يصدر القرار أو الحكم في الموضوع والملزم لطرفي الصراع. على عكس التوفيق، فإنّ القرار يتخذه طرفي الصراع⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على حل الصراع بين إدارة المنظمة والعاملين

يمكن لإدارة المنظمة أن تستند على العديد من السبل والطرق التي تمكنها من تقادي الوقوع في صراعات سلبية، توتر العلاقات بينها وبين عاملها، وتجعل من بيئة العمل، بيئة شديدة الاضطراب والسلبية من جهة، كما يمكن أن تكون عائقاً أمام تمكنها من تحقيق أهدافها من جهة أخرى. ومن بين هذه الأساليب:

أولاً. بناء الثقة:

عندما يثق العاملون في الإدارة ويشعرون بالثقة في أنفسهم وبالعمل الذي يؤدونه، فإنّ ذلك يساعد على قبولهم لحل الصراع أو قبول التغيير والتطوير الذي تشهده المنظمة. أما إذا كان هناك أي نسبة من عدم الثقة أو الخوف من الإدارة، فإنّ العاملين لن يستجيبوا لأي عملية تغيير أو تطوير. لذلك دور الإدارة والمنظمة ضروري ومهم في بناء وإيجاد الثقة والأمن النفسي للعاملين. وهذا الأمر لا يتم في فترة وجيزة، بل يحتاج إلى وقت طويل. فالإدارة مطالبة بالعمل على بناء الثقة والعدالة بين الأفراد، وإشراكهم في هذا البناء⁽²⁾. والحرص على تنمية وصل مهاراتهم، وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية⁽³⁾.

ثانياً. مناقشة المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب تحقيقه:

من العوامل المساعدة على حل الصراع وقبول التغيير، قيام الإدارة بمناقشة التغييرات والتطويرات المرغوب إحداثها في المنظمة مع العاملين، وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، بأخذ آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم بعين الاعتبار. لأنّ الإنسان بطبيعته يخشى التغيير الجديد، الذي لا يعرف نتائجه أو أهدافه. وعلى الإدارة أن تكون أمينة مع العاملين بتوضيح كل تعديل أو تطوير، لأنّهم من سينفذ هذه التغييرات. فإن لم يتضح ذلك، سيقاومون التغيير، أو على الأقل لن يساعدوا على تنفيذه⁽⁴⁾.

1- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

2- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

3- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

4- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

ثالثاً. مشاركة العاملين:

مشاركة العاملين في عملية التغيير وإشعارهم بأهميتهم، وتوضيح المطلوب إحداثه، يجعل العاملين يشعرون بدورهم، فيثقون بالإدارة، ويعملون بجد على تنفيذ التغيير، لأنَّ عند معرفتهم بالهدف منذ البداية لن يكونوا عائقاً يحول دون تحقيقه.

رابعاً. تلافي التخويف أو التهديد:

العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، فيجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، ونبذ أسلوب التخويف أو التهديد، لأنَّ أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين⁽¹⁾.

خامساً. حل المشاكل:

وذلك بقيام أطراف الصراع بالاتفاق على دراسة مشاكلهم سوياً، من خلال التحديد الواضح لماهية المشكلة، واقتراح البدائل، ودراستها، واختيار البديل الذي يحل المشكلة ويعظم العوائد التي يحصل عليها كل الأطراف.

سادساً. تنظيم الاتصال وتوفير المعلومات:

من خلال تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد على رفع التنسيق والتعاون، الاجتماعات، اللقاءات، سياسة الباب المفتوح، بالإضافة إلى توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها. فعدم العلم يثير الغموض، ويؤدي إلى الشك والنزاعات. إذ تساعد نظم المعلومات، التقارير الدورية، والاستماع إلى الآخرين، منع فرص الصراع من الظهور⁽²⁾. ذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة، بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة فيما يتعلق بالقدرة على القيام بالاتصال في كل الاتجاهات.

سابعاً. التخطيط والرقابة المشتركة:

تحديد خطط وأهداف واضحة وقابلة للتطبيق، وإقناع جميع الأطراف بموضوعيتها وإمكانية تطبيقها⁽³⁾. من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها. هذا ما يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من جهة، والتغلب على أي مشاكل أو صراعات قد تحدث من جهة أخرى.

ثامناً. إعادة تصميم العمل:

يكون الغرض من ذلك فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار. وأحياناً أخرى يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أخرى. وقد يكون الغرض تنويع المهام وإثراء العمل⁽⁴⁾.

1- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 287، 288.

3- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 288، 289.

تاسعا. إعادة التصميم الداخلي للمنظمة:

فتغيير أماكن المكاتب، وإعادة الترتيب، والتنسيق الداخلي للأقسام والإدارات. من شأنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية، وأن يغير من مشاعر الأفراد وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم، كما يؤثر في التفاعلات الاجتماعية. بالإضافة إلى التأثير الإيجابي الذي يحدثه التغيير في ظروف العمل على نفسية العاملين، وشعورهم بالراحة والتجديد، وابتعادهم عن الروتين والملل النفسي.

عاشرا. توزيع الموارد:

إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع، أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد⁽¹⁾.

تختلف مواقف الصراع فيما تسفر عنه من نتائج وفيما يطرأ عليها من تطورات ناتجة عن سلوك أطراف الصراع. فهناك مواقف تبدأ بخلاف على أمور بسيطة، ثم تمتد دائرتها لتشمل جوانب أخرى. وهناك مواقف أخرى تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف، التي تستخدم فيها أساليب تحقق أضرارا كبيرة بالأطراف الأخرى، أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ميسر بينها، كما أنّ هناك مواقف تظل في دائرة محدودة، تنتهي بتعاون أو اتفاق بين الأطراف المتنازعة على ما بينهم من تناقضات وخلافات⁽²⁾.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 289.
² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 269.

المبحث الثالث: عملية التحفيز والرضا الوظيفي

المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي، ينشط في بيئة تؤثر عليه وتتأثر به، وأهم علاقة تربط بينهما، تتمثل في الأفراد العاملين بالمنظمة، فقبل انضمامهم إلى المنظمة وتكيفهم مع ثقافتها التنظيمية، كانوا أعضاء في مجتمع استمدوا منه قيم وعادات، وتشبعوا منه بخصائص وسمات، واكتسبوا منه أفكاراً واتجاهات تميزهم عن غيرهم. لذا يكمن دور إدارة المنظمة في تعهد كل فردٍ منهم، فلكل واحدٍ أهدافاً وطموحاً يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله الذي يقوم به، فكلُّ ينظر إلى العمل بطريقة، فهناك من يقده ويحرص على إتقانه، وهناك من يعتبره فرصةً لتحقيق ذاته، والوصول إلى المكانة الاجتماعية المرموقة التي طالما هدف إلى الوصول إليها، كما هناك من له الرغبة في الإنجاز وعدم الرضا بالوضع القائم، والعمل على تجسيد التغيير والتطوير. لكن لا يمكن إنكار وجود فئة من العاملين، التي لا تفضل العمل الجاد، وتستغل وقت عملها في إثارة النقاشات والمشاكل مع الزملاء. كل فرد من هؤلاء وغيرهم لا بد أن يُوفَّر لهم التحفيز والتشجيع الكافي، كما لا بد من أن تُوفَّر لهم بيئة العمل التي تشعرهم بالطمأنينة والراحة، والرضا عن العمل وظروفه، وتساعدهم على إبراز قدراتهم ومهاراتهم، وتحفزهم على التفاعل الإيجابي وتنمي فيهم روح الفريق والعمل الجماعي، وتبعدهم عن مختلف المشاكل والصراعات التي تقف عائقاً أمام تقدمهم ونجاح منظماتهم، كما لا بد من الابتعاد عن الخمول والجمود، من خلال تحفيز الصراعات الإيجابية البناءة، التي تساهم في تعزيز روح المنافسة النزيهة، وحب الإنفراد والتميز. كل هذا وغيرها من سبل التحفيز التي تعتمد عليها المنظمة، تمكنها من المحافظة على عاملها الأكفاء، وجذب مختلف الكفاءات ذات المهارات العالية من جهة، والوصول إلى المركز التنافسي المميز، وتحقيق سمعة مرموقة من جهة أخرى.

المطلب الأول: تأثير بعض العوامل والقوى على عملية التحفيز

باعتبار التحفيز عملية تنظيمية تقوم بها المنظمة لتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين بها نحو تحقيق أهدافها، فهي ليست بمعزل عن مختلف المتغيرات الأخرى، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر بالمنظمة. إذ تتأثر بالعديد من القوى والعوامل كثافة المجتمع الذي تنشط به المنظمة، والثقافة التنظيمية التي هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع ونابعة منها، وغيرها من المؤثرات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

الفرع الأول: تأثير ثقافة المجتمع والبيئة على التحفيز

لا تعمل المنظمة في معزل عن البيئة التي تنشط بها، فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ هناك علاقة تبادل بينهما، فالأفراد الذين يعملون بالمنظمة قبل أن يكونوا جزءاً من هذه المنظمة، هم قبل ذلك أعضاء في مجتمع تشبعوا منه بعادات، وقيم، وطُرُق تفكير، وهذا ما يؤثر على تصرفاتهم وسلوكياتهم، وطريقة عملهم، وحتى تقبلهم لطريقة التحفيز المتبعة بالمنظمة، التي لا بد أن تتناسب مع أفكارهم وثقافتهم، ومستواهم التعليمي والاجتماعي، كما يجب أن تتوافق مع طبيعة المجتمع، وتتكيف مع البيئة وتغيراتها. ولهذا يمكن القول أنّ للبيئة والمجتمع تأثير على سياسة التحفيز المنتهجة من قبل المنظمة. من خلال ما سبق يمكن إضافة التالي:

أولاً. البيئة:

- 1- يمكن تعريفها بأنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها⁽¹⁾. إذ تمثل مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المنظمة وبعيداً عن سيطرتها⁽²⁾. وهي تتمثل في:
 - 1- التشريعات والقوانين المُنظمة لإجراءات التحفيز والأجور على مستوى الدولة، ومدى استجابتها للسياسات التحفيزية المعتمدة في المنظمة.
 - 2- مدى اعتماد المنظمات المنافسة على سياسات تحفيزية أكثر فعالية من التي تعتمدها المنظمة⁽³⁾.
 - 3- الظروف الاقتصادية والمعيشية. فالموارد البشرية بالمنظمة يختلفون في المستوى المعيشي والاجتماعي، وهذا ما يؤثر على طبيعة الحوافز التي تلبي رغباتهم. فأصحاب المستوى المعيشي الأدنى، هم بحاجة إلى حوافز مادية لتلبية احتياجاتهم، أما أصحاب المستوى المعيشي المرتفع، يطمحون إلى تلبية حاجات تحقيق الذات والإنجاز.
 - 4- سمعة المنظمة، فإذا كانت المنظمة تحظى بمكانة مرموقة في أوساط أفراد المجتمع، الذي تنشط به، وذات سمعة مميزة، فإنّ هذا ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وعلى روحهم المعنوية، كما يشعرون بالتميز والافتخار، وهذا بدوره يحفزهم على العمل الجاد، وينمي فيهم حب التميز والاجتهاد، والتطلع إلى المزيد من التطور وتحقيق الكثير من الإنجازات. وبهذا يشبع العاملون حاجاتهم المتمثلة خاصة في حاجات التقدير والاحترام، بالإضافة إلى حاجات الإنجاز وتحقيق الذات.

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² - سهام شيكاي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2007، ص 66.

³ - وهبية مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2008، ص 115.

ثانياً. ثقافة المجتمع:

تشكل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه أفراد المنظمة إحدى العوامل المؤثر على عملية التحفيز، لأنّ ثقافة أي مجتمع تتكون من عادات، وتقاليد، وقيم وطرق تفكير خاصة به، تؤثر على أسلوب التحفيز المتبع. إذ تمتاز ثقافة المجتمع بوجود عادات وقيم اجتماعية خاصة به، كالتضامن والتكافل بين الأفراد مثلاً، وهذه العوامل تؤثر في الاتجاهات التسييرية واتجاهات الأفراد والجماعات.

فالمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد العامل يمكن أن يؤثر فيه وفي أفكاره واتجاهاته إزاء العمل، وأقرب مجتمع له هو أسرته وأصدقائه، حيث أنّ حدود استجاباته للمحفزات التي تستخدمها المنظمة تتوقف على الطريقة التي تتأثر بها اتجاهاته بأفكار أسرته وأصدقائه، فنظرة الأسرة اتجاه المنظمة ووظيفة الفرد تساهم في تفعيل التحفيز أو فشله⁽¹⁾.

الفرع الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على التحفيز

للثقافة التنظيمية تأثير على تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال التالي:

أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها⁽²⁾.

فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والعادات (الضمنية والصريحة)، التي تملئ سلوك كل عضو من أعضاء المنظمة. كما أنّها تعطي هذه الأخيرة هوية تميزها عن غيرها⁽³⁾.

حيث تشكل الثقافة التنظيمية نسق من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والعمل المشتركة، والإطار الذي يوضح للعاملين ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه. كما تعمل كمنظم لعلاقات الأفراد داخل المنظمة، وعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية. إذ تمثل الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول، وما السلوك المرفوض⁽⁵⁾.

¹ - وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 114، 115.

² - يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز، «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، (جوان 2012)، ص 32.

³ - Amiel Bonnet Jacobs, op.cit, p.29.

⁴ - سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁵ - عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2010، ص 123.

ثانياً. أهمية الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، والقيم المشتركة لأفرادها. تلك القيم التي يكتسبها الأفراد باعتبارهم أعضاء في المجتمع. يتم تكييفها مع القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة، لإحداث التنسيق بين ثقافة الفرد وثقافة منظمته، هذا ما يجعل الثقافة التنظيمية لا تختلف عن ثقافة المجتمع، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية انعكاساً لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة، فالفرد قبل التحاقه بالمنظمة يكون قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، والذي يساعد في تشكيل سلوكاته واتجاهاته وهويته. هذا ما يجعل الممارسات الفعلية في المنظمة، والسلوكات التي تصدر عن العاملين ما هي إلا إفرزات للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التي يعيشون فيها ويشكلون جزءاً من كيانها الاجتماعي. إذ لا يمكن أن تتشكل الثقافة التنظيمية بصفة مستقلة عن ثقافة المجتمع الذي تنشط به المنظمة، فهذه الأخيرة تستمد من المجتمع ما تحتاج إليه من يد عاملة. ونتيجة لتفاعل الأفراد بالمنظمة تنمو العادات والتقاليد المتعلقة بنشاطات العمل المختلفة، وتؤثر على الطريقة التي يتم بها إدارة الموارد البشرية وأساليب تحفيزها، التي تتناسب مع خصائصهم وسماتهم الثقافية⁽¹⁾. وبالتالي تمثل نظاماً من القيم والمعتقدات، يتقاسمها الأفراد بالمنظمة، وتوجه سلوكهم⁽²⁾.

والثقافة التنظيمية بما تكتسبه من أهمية وتتميز به من خصائص قادرة على أن تشكل عاملاً هاماً في تفوق ونجاح المنظمة. هذا ما يجعل المنظمة حريصة على تدعيم وترسيخ القيم والاعتقادات الثقافية الأساسية، وبتث ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في تحفيز الأفراد، وترفع روح المبادرة والعمل الجماعي⁽³⁾، فالقيم ذات العلاقة بالتعاون داخل المنظمة، كقيم الولاء والرغبة في الترقية والاهتمام بالاستقرار في العمل تدفع العامل إلى أن يكون إيجابياً في علاقته مع عمله ومع منظمته، بحيث لا يمكنه وهو يطمح إلى هذه الأهداف أن يكون سلبياً، ويعمل ضد أهداف المنظمة. إلا أنه يمكن أن ينشأ الصراع عند تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة، وعند ابتعاد قنوات الاتصال عن أهدافها ووظائفها الحقيقية، ويصبح من الصعب أن تتصت الأطراف إلى بعضها البعض، بحيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة، ويبدل كل جهوده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الآخر. وهذا عامل من عوامل الصراع التي تضعف قوة المنظمة، وهي وضعية تدعو إلى إيجاد قيم جديدة تعمل على التوفيق بين قيم الطرفين، بحيث يتمكن كل طرف من تحقيق أهدافه من خلال خدمة أهداف الطرف الآخر وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة في كل الظروف⁽⁴⁾.

1- سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 7-9.

2- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

3- سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

4- ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 170، 171.

ثالثاً. أنواع الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون قوية، كما يمكن أن تكون ضعيفة:

1 - الثقافة القوية(*):

تمثل الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات، والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها. ففي ظل الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي يتم تعليمها بشكل تلقائي للأعضاء الجدد. إذ تركز الثقافة القوية على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء في جو من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف العام المشترك. والثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفر جو من الاتفاق بين أفرادها حول ما تمثله المنظمة وما تهدف إلى تحقيقه، ما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة، ومنه تخفيض معدل دوران العمل. كما تساعد على تلاحم العاملين فيما بينهم، وتوفر جواً ملائماً لاندماج الأعضاء الجدد، وهذا ما يشجع على العمل الجماعي ويرفع الروح المعنوية للعاملين، ويوفر جواً مريحاً للعمل والإبداع، وإحساس الأفراد بأهميتهم في المنظمة يدعم شعورهم بالانتماء إليها.

2 - الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم. ما يجعل المنظمة تقتصر إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، فيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها وقيمها. إذ يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، فتتشل إدارة المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة ومواتية لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل خارجها، وهو ما يعبر عن وجود ولاء تنظيمي أقل من قبل أفرادها⁽¹⁾.

* - تمثل الثقافة التنظيمية التي تتسم بالوضوح، يتقاسمها أعضاء المنظمة وتشجع السلوكيات الإيجابية، المثابرة في العمل، الإبداع والالتزام بالمصالح العليا للمنظمة.

¹ - سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

حيث كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، ساعد ذلك على كسب ولاء العاملين لمنظمتهم والتزامهم بتحقيق أهدافها. وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة، كلما مال العاملون إلى الإحباط والتذمر، والتخلي عن المنظمة عندما تتاح لهم الفرصة⁽¹⁾، فالثقافة القوية تؤثر إيجاباً على المنظمة، كونها تسمح بتحفيز الأفراد وتجعلهم يحترمون قواعد وإجراءات العمل، كما أنّ توفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا نفسي لدى الأفراد ويزيد من ولائهم التنظيمي. أما الثقافة الضعيفة فتؤدي إلى انتشار مظاهر الانعزالية والاختلاف بين الأفراد والشعور بالاعتراب واللامبالاة⁽²⁾.

كما أنّ اهتمام إدارة المنظمة بحاجيات الأفراد وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى توفير درجة كبيرة من الاحترام والثقة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، يساعد ذلك على تقوية درجة تمسك والتزام الأفراد بالمنظمة، حيث كلما كانت القيم الأساسية مشتركة ومقبولة من الجميع تصبح ثقافة المنظمة قادرة على توفير مزايا مادية ومعنوية تجعل الأفراد أكثر انتماءً وولاءً للمنظمة⁽³⁾.

الفرع الثالث: تأثير التكنولوجيا والنقابات بالمنظمة على التحفيز

لكل من التكنولوجيا المستخدمة والنقابات العمالية دور في تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة، وهذا ما سيوضح من خلال الآتي:

أولاً. النقابات والاتحادات والجماعات الموجودة في المنظمة:

تركز النقابات، والاتحادات، والجماعات في المنظمة على تحقيق التقدم للعاملين، فهي تهتم بحقوق وظروف العمل وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل، وبالتالي تؤثر على أنظمة التحفيز المقدمة لهم، سواء كانت مادية أو معنوية، وتعمل ذلك من أجل كسب إخلاص العامل. كما يمكن للنقابة أن تواجه الإدارة إزاء محاولتها لحفز العمال على المزيد من الإنتاج باستعمال مختلف الحوافز، فطالما أنّ أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل فهي تسارع في معارضة الإدارة، وبذلك درجة التوافق بين الإدارة وبين هذه النقابات والجماعات تساهم في تحريك دافعية العامل وتؤثر على نظام التحفيز المطبق⁽⁴⁾.

ثانياً. التكنولوجيا المستخدمة:

يمكن تعريفها بأنها مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الفرد، واستمرارية وجوده، فهي تمثل الطرق الفنية المستحدثة لإنجاز أعمال وأغراض عملية⁽⁵⁾.

¹ - منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013، ص 81.

² - سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ - المرجع نفسه، ص 84، 85.

⁴ - وهيبه مقدود، مرجع سبق ذكره، 113.

⁵ - عامر إبراهيم قندلجي وإيمان فاضل السمراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009)، ص 35.

ولهذا قد تؤثر التكنولوجيا^(*) المستخدمة إيجاباً أو سلباً على تحفيز العاملين بالمنظمة، فالتكنولوجيا المتطورة تؤدي لخفض دور العامل من الناحية التشغيلية، ولكن مسؤولياته تزداد نظراً لمتابعة عدد أكبر من الأجهزة، وبالتالي في درجة رضاه، بالإضافة إلى أنّ التكنولوجيا المستخدمة تخفض من عبء العمل ومن ساعات العمل⁽¹⁾. كما تيسر أداء الفرد، وتقلص من الوقت والجهد، وترفع من معنوياته وتشعره بالراحة، وبأنه مواكب لكل التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.

المطلب الثاني: دور التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي

يعتبر التحفيز عملية بالغة الأهمية، لا يمكن إنكار دورها في التمكن من تحقيق المصالح المشتركة بين المنظمة وعاملها، لذا يجب أن تكون هذه العملية ذات شفافية ووضوح، حتى تتوافق مع اتجاهات العاملين، وتحض بالقبول والرضا التام عنها. فهذه العملية جد حساسة ولها تأثير كبير على كل فرد بالمنظمة، لأنها تهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل من جهة، والجانب المادي من جهة أخرى. فإن لم تتصف بالموضوعية والإنصاف يمكن أن تؤثر بالسلب لا بالإيجاب.

الفرع الأول: دور عملية التحفيز بالمنظمة

لعملية التحفيز الفعالة تأثير إيجابي على العاملين بالمنظمة، فهي توجه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم نحو الأفضل، كما تجعلهم أكثر حياً لعملهم، وأكثر ولاءً وارتباطاً بمنظمتهم. كذا تشجعهم على التنافس فيما بينهم، وتنمي فيهم روح التعاون والعمل الجماعي. وقبل كل هذا، تؤدي إلى تحقيق أهدافهم، من خلال إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم، وتقدير طموحاتهم وإنجازاتهم. من خلال توفير مختلف الحوافز، التي تتوافق مع اتجاهاتهم وتطلعاتهم. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً. التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة:

تؤدي عملية التحفيز إلى تنمية عادات الأفراد وخلق قيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصبح كل عامل أكثر حياً وانسجاماً مع بيئة العمل مما يجعل سلوكه أفضل، ويظهر ذلك من خلال تصرفاته. فعلى سبيل المثال، يصبح العمال أكثر تبسماً وأكثر تماسكاً ببعضهم البعض، خاصة إذا كانت عملية التحفيز عادلة، وهذا ما ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم. بالإضافة إلى أنّ التحفيز يعد المولد الرئيسي للطاقة، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيويةً ونشاطاً وأكثر قدرة على الإنتاج والمساهمة لتحقيق أهداف المنظمة. وما يزيد من هذه الطاقة هو شعور العامل أنّ المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط بل تحرص على إرضاءه وبهذا يصبح أكثر تطلعاً للعمل، ويتجنب بذلك التأخر والتغيب، إلّا في حالة الطوارئ القصوى وعندما يجد العاملين التحفيز الكافي، فإنهم سيميلون للاستمرار والاستقرار في عملهم أي رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة⁽²⁾.

* - كلمة تكنولوجيا هي: تعريب للكلمة الإنجليزية Technology المشتقة من الكلمة اليونانية المركبة من جزأين، Techné والتي تعني الفن أو المهارة، أما الجزء الثاني Logy مأخوذ من Logos والتي تعني العلم أو الدراسة.

¹ - وهيبية مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 113، 114.

² - المرجع نفسه، ص 116.

ثانياً. إشباع حاجات الأفراد وزيادة صلاحياتهم:

يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع احتياجات العاملين، وذلك بتوفير التركيبة الملائمة من مختلف الحوافز، التي تتوافق مع أغلبية العاملين وبالتالي تحقيق أهدافهم. كما يؤدي إلى إثراء محتوى الوظائف وزيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية عند إنجازهم أعمالاً ومهاماً متعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة والمتنوعة، وتطوير مهاراتهم للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع، بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية وتوسيع دائرة المشاركة. إذ يدخل في إطار الصلاحيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يدفع التحفيز إلى ذلك من خلال زيادة المسؤوليات الممنوحة لهم في عملهم. بالإضافة إلى الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم بعد إشراكهم في التخطيط للعمل، تنفيذه وتقييمه.

ثالثاً. تشجيع الإبداع والتطور:

يساهم التحفيز الفعال في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها. إذ يتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين أثناء العمل من أجل الحصول على الحوافز، وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وتوفير بيئة عمل يسودها جو التطوير والإبداع، وربط ذلك بالحوافز المناسبة. بهذا يمكن القول أنّ الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال توفير مختلف الحوافز، التي من أهمها التكوين والتدريب المستمرين.

رابعاً. تشجيع العمل الجماعي:

يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل، وتشجيع ممارسات العمل التعاوني، من خلال إرساء قيم التعاون وروح الفريق بين العاملين، وتحسيسهم بضرورة توطيد العلاقات بينهم، والابتعاد عن الصراعات والمشاكل، التي تقف عائقاً أمام تحقيق المصلحة العامة، ذلك بتوفير مختلف الحوافز الجماعية، التي تعزز هذه القيم وتدعمها، ما يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية اتجاه العمل. بالإضافة إلى تسهيل إنجاز المهام الصعبة نتيجة تضافر جهود أعضاء الفريق.

خامساً. التأثير على نمط القيادة وآليات الرقابة:

يساهم التحفيز الفعال في تعميق الإحساس بالمسؤولية القيادية وتكريس أهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل، وترسيخ قيم التعاون والعمل الإيجابي، بالإضافة إلى تحويل الرؤساء من مشرفين إلى موجهين عبر تعزيز التفاعل بينهم وبين العاملين، وتنمية رغبة الإنجاز لدى جميع العاملين، وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية في المنظمة، والعمل على توظيفها لصالحها⁽¹⁾.

¹ - وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 116، 118.

سادسا. التأثير على إجراءات العمل:

تساهم عملية التحفيز الفعالة في تسريع إجراءات العمل وتبسيط عملياته، من خلال دفع العاملين إلى إنجاز العمل بأسهل الطرق، وبأعلى جودة، كما تساهم في تعدد مسار العمليات وتفعيلها، وذلك بإقرار آليات عمل جديدة وسهلة تحقق النتائج المحددة. بالإضافة إلى نقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى التركيز على النتائج والإنجازات، من خلال تعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أفضل وإنجازات أعلى، وذلك بتشجيع الأفكار الجديدة للوصول إلى حلول لمشاكل المنظمة، والعمل على تجسيدها في الواقع العملي، وتحقيق الإنصاف في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية.

سابعا. تقليل ارتكاب الأخطاء وخفض التكاليف:

يحقق التحفيز الفعال تقليل ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل، وخاصة إن كان العمل جماعي. كما يساهم في تخفيض تكاليف العمل وتقليص الهدر، من خلال توفير حوافز وفر التكاليف مثلاً. بالإضافة إلى انخفاض معدل دوران العمل الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، وكذلك انخفاض نسبة التغيب التي تتسبب في تدهور الإنتاج.

ثامنا. تحسين أداء العاملين:

إنّ من أهم الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة، تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأنّ ذلك يجعلها تستمر وتزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كماً ونوعاً، من خلال ربط الحوافز بالأداء، سواء حوافز مادية كالأجر، أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يرتقبها، ما يحقق زيادة في نواتج العمل، في شكل كميات إنتاج، جودة المنتجات، ارتفاع المبيعات والأرباح.

وبهذا يمكن القول أنّ التحفيز الفعال يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كونه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها، والشعور بأنّها أهدافهم، وبنجاح منظماتهم، يحققون مصالحهم⁽¹⁾.

الفرع الثاني: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

لا يمكن الحديث عن نظام الحوافز بالمنظمة دون ربطه برضا الأفراد العاملين عن مختلف الحوافز المقدمة، فلا يمكن لإدارة المنظمة أن توفر مختلف الحوافز لعاملها دون مراعاة احتياجاتهم التي يرغبون في إشباعها من جهة، وتوافقها مع إنجازاتهم وأهدافهم من جهة أخرى. فالفرد العامل لا يمكن أن يكون راضياً عن عمله، إلا إذا كان هذا العمل يحقق له ما يرغبه من مكافآت ومزايا تلبّي رغباته وتشبع حاجاته.

¹ - وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 119.

أولاً. مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عنه بعدة تعاريف، ولم يتفقوا على تعريف موحد له. إذ يعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاوَر الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلافات في الظروف والبيئة المحيطة. فقد تطور مفهوم الرضا من كونه شعوراً يحملهُ الفرد نحو عمله إلى مفهوم مركب يحدد مكونات الرضا الوظيفي وجوانبه المتعددة.

بناءً على ذلك يمكن إعطاء التعاريف التالية للرضا الوظيفي:

حيث عرف بأنه مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناءً عليها. كما عرف بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمده العامل من عمله وجماعة العمل (رؤساء، زملاء ومرؤوسين)، ومما يوفره له هذا العمل من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.

وتم تعريفه على أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ينتج عن إدراكهم لما يقدمه العمل لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من أعمالهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين، العلاقة بين العاملين، الأجر، فرص الترقية والتقدم في العمل، مزايا العمل في المنظمة، الأمن في العمل، مسؤوليات العمل، وإنجازته، المكانة والاعتراف والتقدير.

كما يعبر عن شعور الفرد بمدى إشباع الاحتياجات التي يرغب أن يشبعها من عمله. إذ يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، خارجية (كبيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل نفسه، الذي يقوم به الفرد)، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر، ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع، أو يفوق توقعاته منه.

ويرى آدمز (Adams)، أنّ الرضا يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذله العامل من جهد)، والعوائد (ما يحققه العامل من نتائج في عمله)، فإذا تم التوازن بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العامل، وإذا لم يتحقق التوازن فإن ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا، ويضيف بأنّ المبالغة في مكافأة العامل، أو نقص هذه المكافأة قد يؤديان إلى حالة من الشعور بعدم الرضا⁽¹⁾.

من التعاريف السابقة تبيّن أنّ⁽²⁾:

- الرضا الوظيفي شعور وإحساس داخلي له مؤشرات خارجية الظاهرة في سلوك العامل، ويتأثر بما يحيط بالعامل من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية.

¹ - عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم حمد بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني (المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1426هـ)، ص 24، 28.

² - المرجع نفسه، ص 28، 29.

- الرضا الوظيفي هو المعيار الأساس للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فهو يُنبئ بكفاءة الإدارة في إشباع احتياجات العاملين، وفي توفير الحوافز الإيجابية لحثهم اتجاه العمل.

- الرضا الوظيفي يعتبر المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماسة في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين، وسعي كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج.

ثانياً. الرضا عن الحوافز بالمنظمة:

يعبر الرضا الوظيفي عن مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، كما يعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية⁽¹⁾، فعملية التحفيز بالمنظمة تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي (الحافز الإيجابي)، بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى. واستثمار المؤثر الخارجي السلبي (الحافز السلبي)، بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب. ومن خلال التالي، سيتم توضيح تأثير مختلف الحوافز الإيجابية، سواء المعنوية أو المادية، على حالة الرضا لدى الفرد العامل بالمنظمة، وذلك كما يلي:

1- الأجر:

يعتبر الأجر المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل. إذ تسعى من خلاله المنظمة إلى استقطاب الكفاءات، وتوفير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، لتحقيق الرضا الوظيفي وإبعاد الشكاوى، الحد من كثرة الغيابات وحالات ترك العمل⁽²⁾. إذ لا يقتصر دور الأجر على إشباع الحاجات الأساسية للفرد، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية. كما قد ينظر إليه الفرد العامل كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته. فضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبرون الأجر رمزاً للنجاح والتفوق. على هذا الأساس يمكن اعتبار الأجر ذا جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة، وليس مجرد وسيلة إشباع مادية.

2- محتوى العمل: يمكن توضيحه من خلال النقاط التالية:

أ- درجة تنوع مهام العمل: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها، كلما زاد الرضا عن العمل، حيث كلما تنوعت مهام العمل، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة⁽³⁾. وبالتالي القضاء على الملل والروتين، والرفع من رغبة الفرد في تحمل المسؤولية، وإشعاره بالتغيير في عمله، وإبعاده عن الجمود والثبات.

¹ - عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم حمد بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172.

³ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 143، 145.

ب- خبرات النجاح والفشل في العمل: تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، ويحرك فيه شعور الاستياء. أما تحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك مشاعر السعادة لديه. فأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، أي كلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً، وتصور أنّ العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها، كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا.

3-الإشراف:

المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه، بتتميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسبه ولاء مرؤوسيه. أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وعلى تحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف المنظمة، لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، فالمشرف الذي يتفهم مشاعر مرؤوسيه ويقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة، الثقة والاحترام المتبادلين، يحقق رضىً عالياً بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه. إلا أنّ تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم. فكلما زادت الحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما ارتفع تأثير سلوك المشرف على مرؤوسيه، وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين، كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية، لا شك أنّ ذلك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل. أما المشرف الذي يفوض تلك السلطات لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فيؤدي إلى ارتباك وتوتر لدى المرؤوسين ويثير استياءهم اتجاه العمل⁽¹⁾.

كما يمكن للمشرف أن يستعمل مهارات خاصة في التعامل مع العاملين، فكل من طريقة الكلام، الاستماع، والحركات والتصرفات تكون تحت الملاحظة الدقيقة وموضع تحليل ونقد من طرف العاملين، ولهذا يستحسن للمدراء والمشرفين الاحتفاظ بالابتسامة وحسن الإصغاء، حتى أنّ دعوة العاملين بأسمائهم الأولى يساهم في شعور الفرد بالاهتمام. بالإضافة إلى عدم تحيز المدير لأشخاص على حساب آخرين وغيرها من السلوكيات⁽²⁾. وبالتالي تفهم المشرف للظروف الاجتماعية للعامل، وتقريبه منه، ومعاملته بالحسنى، والاهتمام بنفسيته وحاجاته يؤدي إلى تقادي الكثير من المشاكل والخلافات.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 146-149.

² - هيبية مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 101.

4- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد من عمله. وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل. أي عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً. وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً. أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد. وفي حالة اضطراب الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء. كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً. فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة، فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفاً⁽¹⁾.

إن الانتماء إلى جماعة في شكل علاقة قائمة بين أعضاء جماعة العمل محفزة لرفع أداء العاملين بشكل عام، فالتفاعل المستمر بين الفرد وزملائه يضمن الشعور بالارتياح والطمأنينة ما دام الهدف واحد، وعليه الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية، يكون العامل بها ذا أداء مرتفع ودرجة عالية من الرضا. وفي المقابل سيتوتر العامل إذا ما انضم إلى جماعة تسودها النزاعات الحادة، مما يعرقل تقدمه في الأداء ويكون غير راضٍ عن عمله. إذ من الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا، على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل⁽²⁾.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 149، 150.

2- زهية عزبون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة (مذكورة ماجستير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2007، ص 82.

5- ساعات العمل:

بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل. وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض الرضا عن العمل. وهذا يتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان كبيراً. وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً. كما أنّ هناك تأثير لساعات العمل على الإجهاد، حيث كلما طال وقت العمل، كلما زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل⁽¹⁾.

إذن تنظيم ساعات العمل بطريقة تمكن الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة دون إجهاد، وتخصيص فترات للراحة يتمكن من خلالها العاملين من استرجاع طاقاتهم واستعدادهم للعمل، والترويح عن أنفسهم، والتخلص من الضغط النفسي يبعدهم عن التذمر وكثرة الخلافات، الغضب والتوتر.

6- ظروف العمل المادية:

درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة⁽²⁾.

7- استقرار العمل:

يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لكثير من الأفراد، بحيث إذا انقطع الفرد عن العمل لأي سبب من الأسباب، فإنّ الدخل ينعدم تماماً، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصراً أساسياً من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد. لكن ينبغي على المنظمة أن لا تبالغ في توفير الاستقرار للعاملين، حتى لا يفقد ذلك أهميته كحافز على زيادة الإنتاج أو رفع مستوى الكفاءة، فإذا أصبح استمرار العمل غير مرتبط بالكفاءة والإنتاج فقد الاستقرار أثره كحافز. ولذلك ينبغي أن يستمر ارتباط عنصر استقرار العمل واستمراره إلى الحد الذي يكفي لتوفير الطمأنينة والاستقرار اللازمين كي يستطيع الفرد الإنتاج والإجادة، ولكن انفصال عنصر استقرار العمل عن الإنتاج يؤدي بالعامل إلى التكاسل والتهاون، حيث لا يترتب على انخفاض إنتاجه تهديداً لاستمرار بقائه في عمله⁽³⁾. فالاستقرار في العمل يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، كما ينمي فيه روح الانتماء إليها، على عكس الفرد الذي يشعر دائماً بأنه مهتد بالاستغناء عن خدماته، فيتحول عدم استقراره إلى الأداء والإنتاج المتدني كما ونوعاً⁽⁴⁾.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

2- المرجع نفسه، ص 151.

3- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

4- محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 121.

وبالتالي اطمئنان العامل باستمراره في العمل، واستمراره في الحصول على الدخل المادي، يؤثر في تشكيل حالته المعنوية، وذلك بإزالة الخوف والقلق من حياته، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل.

8- الترقية:

تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته. فالمنظمة التي تُربطُ فيها الترقية بإنتاجية الفرد ومستوى أدائه تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك التي تتحدد فيها الترقية على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو عوامل المحاباة والصدقة، فالترقية حافز مرغوب فيه من قبل الجميع، لذا يعملون على تحسين إنتاجيتهم، ورفع مستوى أدائهم للحصول على هذا الحافز⁽¹⁾.

وبالتالي وجود وتطبيق برنامج ترقية واضح وشفاف، بعيداً عن المحسوبية والتحيز. وإفساح فرص التقدم أمام العاملين المجددين، يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، وإخلاصهم وانتمائهم إلى المنظمة التي يعملون بها⁽²⁾.

9- المشاركة في الإدارة:

يترتب على هذا الحافز ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واندفاع الأفراد نحو تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها، والرفع من خبراتهم الميدانية وشعورهم باعتراف المنظمة بمكانتهم وأهميتهم فيها، وبالتالي تقوية الانتماء إليها. كما يساهم هذا الحافز في تقليص فرص التنافس غير الشريف، وإزالة الأحقاد⁽³⁾، والتقليل من مختلف الصراعات السلبية، التي تكون سبباً من أسباب عدم وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها. ونظراً لأهمية الفرد العامل ودوره في إنجاح التغيير، فإنه عن طريق اتخاذ القرارات بالمشاركة يمكن تدنية المقاومة اتجاه التغيير المرغوب، لأنّ مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل يعتبر أمراً طبيعياً، خاصة إذا تعلق بإجراءات وشروط العمل، ما يعني تغيير وتعديل في عادات العمل⁽⁴⁾. يحقق هذا الحافز نتائج جيدة بفعل التعاون، إذ تجعل الأفراد يبتعدون عن الصراعات والخلافات، وتقرب المسافات بينهم وبين الإدارة، وتعطي الفرصة لحل المشاكل، خاصة إذا توفرت ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين⁽⁵⁾.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 311، 315.

² - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 277.

³ - وهبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 379.

⁵ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

10- ملكية أسهم المنظمة:

تُحدِث لدى العاملين شعوراً بأنهم ملاكاً وليسوا أجراً، فهم يملكون جزءاً من رأس مال المنظمة، ويتقاضون عليه أرباحاً سنوية، ما يساعد على الشعور بالانتماء للمنظمة وحب العمل بها، والخوف على ممتلكاتها، ومصالحها وسمعتها، فيرتفع مستوى الأداء، وجودة المنتج، وبالتالي ارتفاع أرباح المنظمة⁽¹⁾. كما تؤدي إلى تخفيض حدة التوتر والصراع والضغط الناتج عن شعور العاملين باستغلال المنظمة لقدراتهم ومهاراتهم، وبث روح الالتزام، والتعاون والرضا⁽²⁾.

11- المشاركة في الأرباح:

هي انعكاس لجهود جماعي، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المنظمة، التي تقابلها زيادة في الحافز. إذ تمثل المشاركة في الأرباح حافز مادي جماعي، يشجع العاملين على التعاون وعمل الفريق⁽³⁾.

12- تفويض السلطة:

يؤدي هذا الحافز إلى إشعار العامل بدوره ومكانته، وثقة رؤسائه فيه، وفي قدراته وكفاءته. ما ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية ويعزز ثقته بنفسه، ويحفزه على تطوير إمكانياته، ليكون على قدر المسؤولية التي يكلف بها.

13- التغذية العكسية:

حصول الفرد العامل على معلومات عن نتائج أعماله وإنجازاته بوضوح، وفي وقت مناسب تساعده على تقادي أسباب تقصيره، والعمل على معالجتها وتقاديتها مستقبلاً. كما يحفزه على تطوير أدائه، ويشعره بأن المنظمة حريصة على تحسين أدائه وتقديمه.

14- التكوين:

يشعر هذا الحافز الأفراد بحرص منظماتهم على تطوير كفاءاتهم وأدائهم وإتقان أعمالهم، واهتمامها بمصالحهم، وإشباع حاجاتهم في تحقيق ذواتهم، ورغبتهم في مساهمة كل جديد فيما يتعلق بمجال تخصصهم. هذا ما يعزز انتماءهم وارتباطهم بمنظماتهم.

في الأخير يمكن اعتبار الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل، وأكثر حرصاً على التواجد فيه، حيث يعطيه العمل إشباعاً أكبر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع التي يعطيها العمل له، يكون أقل ارتباطاً بالعمل، وأقل حرصاً على التواجد فيه⁽⁴⁾.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 520، 521.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 390.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 519.

4- عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم حمد بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثالثاً. مؤشرات غياب الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله. وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله. فقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي. حيث كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية، كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو زيادة معدل تأخره عن العمل، أو نسبة غيابه⁽¹⁾. وهذا ما سوف يوضح من خلال الآتي:

1- الغياب:

لا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إليه، عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل⁽²⁾. إذ يعتبر التغيب إشارة موضوعية لعدم تكييف الفرد العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمنظمة التي يزاول نشاطه فيها. كما يمكن أن تعود أسباب الغياب إلى مهارات الفرد، حيث يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراته، هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه، فنجد حالة عدم الرضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة، وإنما هي نتاج لتراكم مشاعر عدم الرضا اتجاه العمل، وأصحاب الأعمال، والسياسات المطبقة في العمل على حد سواء. فالتغيب الذي يعكس حالة عدم الرضا لدى الأفراد العاملين لها نتائج سيئة، فإذا كان العمل يتم طبقاً لنظام الفريق، فغياب أحد الأعضاء يعرقل سير العمل ويؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العاملين، مما يتسبب في ضعف تماسك الفريق. لهذا يتوجب على إدارة المنظمة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة، فلضمان حسن سير العمل وجب توفير كل العوامل المحققة للرضا، والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمنظمتها⁽³⁾.

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 138، 139.

²- المرجع نفسه، ص 404.

³- زهية عزبون، مرجع سبق ذكره، ص 116، 117.

2- ترك العمل:

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين الأفراد. فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن عمله⁽¹⁾.

إذ تؤدي مشكلة دوران العمل من جهة إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المنظمة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كماً ونوعاً. فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل، أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طرق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمنظمة متوجهين إلى منظمات منافسة توفر قدراً كبيراً من التشجيع والتحفيز.

إن ترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العمال تعبيراً منهم عن عدم الرضا عن عملهم، إذ يقررون عدم الاستمرار في خدمة المنظمة، ما يسبب خسارة حقيقية للمنظمة كونها أنفقت الكثير على جذبهم، اختيارهم، تعيينهم وتدريبهم⁽²⁾.

3- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضٍ عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، التي تعني إدعاء الفرد لحالة المرض. وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل العمل، والملل من الظروف المحيطة به.

4- كثرة الشكاوى:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابياً أو شفهيّاً لرؤسائهم، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس لنا مستوى رضا العاملين عن ظروف عملهم، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار، وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة لها. من أجل تقادي تقاوم المشاكل الصغيرة إلى مشاكل أكبر وصراعات أكثر⁽³⁾.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

² - زهية عزبون، مرجع سبق ذكره، ص 118، 119.

³ - المرجع نفسه، ص 112.

5- الإضراب:

مما لا شك فيه أنّ حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل والعلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح. فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم. ومن الإضراب ما هو غير رسمي، يقوم به جماعة من الأفراد المستأين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلاً دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن ظروف العمل السيئة. أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المنظمة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما عن مستوى الأجور أو عن سوء ظروف العمل. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل، مما يترتب عليه آثاراً سلبية على الفرد والمنظمة معاً.

6- اللامبالاة والتخريب:

إنّ الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المنظمة، يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، ما يجعله راضياً إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق طموحه وذاته، أما بغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب، التي تعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المنظمة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة. كما يمكن أن يتضاعف الشعور بعدم الرضا، ويترتب عنه سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمنظمة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة⁽¹⁾. إذ تشير مثل هذه التصرفات إلى مظاهر الصراعات السلبية التي تسود بيئة العمل.

المطلب الثالث: مزايا عملية التحفيز وتقييم نظام الحوافز بالمنظمة

لعملية التحفيز العديد من المزايا والخصائص، التي على المنظمة استغلالها لصالحها، حتى تتمكن من الوصول إلى الهدف المبتغى من هذه العملية. إذ عليها أن تتعامل مع كل نوع من الحوافز حسب طبيعته، وحسب تأثيره على الفرد العامل، وأن تتحلّى بالموضوعية والمنطقية في التعامل مع كل نوع من الأنواع التي تمنحها لعمالها. حتى تلقى رضاهم من جهة، وتتفادى الوقوع في الكثير من المشاكل من جهة أخرى.

¹- زهية عزيون، مرجع سبق ذكره، ص 113، 114.

الفرع الأول: تقييم نظام الحوافز بالمنظمة

لكل نوع من الحوافز دور يساهم في تحقيقه بالمنظمة، فلا يمكن تفضيل نوع على آخر، إذ يجب تحقيق التوافق بين الأنواع المختلفة للحوافز. فالأفراد بالمنظمة يختلفون في قدراتهم ورغباتهم، في ثقافتهم ومستويات تعليمهم، كفاءاتهم، عاداتهم واتجاهاتهم، وبالتالي في إنجازاتهم وأدائهم، ومن ثم يختلفون في طرق تحفيزهم، ومستوى رضاهم عن أعمالهم.

أولاً. الحوافز الإيجابية:

تؤدي الحوافز المادية الفردية إلى تعزيز روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية، كما أنها لا تتطلب نظاماً صارماً للرقابة على أداء الفرد، وذلك لارتباط الأجر المدفوع بكمية الإنتاج المنجزة خلال وقت محدد. ولكن قد تؤدي إلى إرهاق العامل، فينعكس هذا سلباً على وضعه الصحي أو إنتاج كمية ذات جودة منخفضة، مما يفرض على الإدارة وضع نظام رقابي صارم على جودة الإنتاج. فيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

أما الحوافز المادية الجماعية، فتؤدي إلى شعور العاملين أنهم فريق واحد، وإذكاء روح المنافسة بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة. لكن يمكن أن تؤدي إلى تقاعس بعض العاملين عن القيام بالمهام المطلوبة منهم ظناً من هؤلاء أنهم سينالون نصيبهم من المكافأة أسوة بالعاملين الآخرين، فيثير ذلك التقاعس مشاعر الحقد والبغضاء بين العاملين، فينعكس هذا لاحقاً في تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين، ويؤدي إلى تصرفات سلبية تظهر في خفض الكفاءة الإنتاجية للمنظمة كماً ونوعاً.

كما أنّ للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية. لذا على المنظمة استخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها، حيث وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أنّ العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، بحكم أنّه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية، وإشعار العاملين أنّهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم.

إذ يتوقف تأثير الحافز، سواء كان مادياً أو معنوياً على عدة عوامل منها ظروف العامل الاقتصادية، وتركيبته السيكولوجية، ونوعية العامل ومستواه التعليمي والثقافي، ومستوى الأجر المدفوع له. فقد يعطي الحافز المادي نتائج أفضل من الحافز المعنوي لعامل في مستويات دنيا ذا أجر متدني، بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا وذو أجر مرتفع⁽¹⁾.

1- محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص 119، 120.

كما تختلف الموارد البشرية في سلوكياتها وتكوينها النفسي والعقلي، فهناك من يمكن حفزه وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية، وهناك من لا يمكن حفزه بذلك الأسلوب، بل يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أسلوب الحوافز السلبية، كأن يخصم من أجر العامل، أو يتم توجيه إنذار إليه. إلا أن استخدام مثل هذا النوع من أساليب التحفيز يجب أن يخضع لعدة اعتبارات⁽¹⁾:

- أن يكون الحافز السليبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.

- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبى واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.

- أن يتم إعطاء الحافز السليبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه.

- يجب وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوقعة من استخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.

ثانياً. الحوافز السلبية:

تمثل الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السليبي (التكاسل، الإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر)، من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه. مما يدفع إدارة المنظمة إلى تطبيق النظام التأديبي، وذلك باستخدام العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى تحقيق الهدف المرغوب. وهذا العقاب يجعل الفرد يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة⁽²⁾. إذ يستخدم العقاب أساساً لتحقيق الانضباط الأدائي. وفي المواقف التي يعرف فيها العاملون القواعد والتعليمات، ولكنهم يختارون أن يخالفوها. لكن يحذر استخدام العقاب مع العاملين الجدد، فخلال فعاليات التعلم ترتكب الأخطاء جهلاً لا قصداً. وبيئة التعلم يجب أن تكون إيجابية، حتى تشجع على تجريب الأفكار المبتكرة، وتعلم سلوكيات إيجابية، فمعاقبة العاملين الذين يتعلمون تطفئ سلوكيات التعلم المرادة. كما يجب تجنب العقاب في المواقف الانفعالية، فعلى المشرف أن يشير إلى السلوك غير المرغوب فيه عند حدوثه، ويؤجل تطبيق العقاب إلى وقت لاحق عندما يتم التفكير في الموضوع بشكل عقلائي، فمعاقبة الفرد أمام الآخرين، يمكن أن يخلق عدداً من المشاعر السلبية، مثل الارتباك أو الاحتقار، أو ردود أفعال سلبية، وعندها تسود مشاعر الاستياء الناتجة عن العقاب، وتطغى على الجميع.

لذا لا بد أن تدمج أنظمة الحوافز الفعالة بين الثواب والعقاب. إذ غالباً ما يقوم الأفراد بالسلوكيات الصحيحة، ولا يثابون عليها بعبارة التقدير والثناء، وبعض السلوكيات غير السليمة تكون ظاهرة، تستوجب الحوافز السلبية، ويعاقب عليها أصحابها⁽³⁾.

1- محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 121، 122.

2- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

3- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 215، 218.

فإذا طغى العقاب على بيئة العمل تصبح شديدة السلبية، حيث يشعر العاملون بأن جهودهم غير مقدرة، وإنما هناك دائماً إشارة للأخطاء والسلوكيات السلبية⁽¹⁾.

تسعى إدارة المنظمة من وراء استخدام الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والتأديب، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً، أو أن يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل. إذ يعتبر وجود حوافز سلبية أمر ضروري، فلا توجد منظمة إلا وفيها نظام تأديبي. والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة من قبل العاملين، وليس المقصود من وجودها أن يسود المنظمة جواً من الخوف والرعب من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين، وإنما تستخدم بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه. ويمكن للنظام التأديبي أن يساعد على التحكم في أنماط سلوكية معينة، مثل التغيب، التأخير، السرقة، تزوير السجلات وعدم التقيد بقواعد السلامة والشجار وغيرها. وعموماً يمكن أن نوضح الأغراض التالية للحوافز السلبية⁽²⁾:

- التنبيه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين وعدم الاستمرار في الخطأ.
- التنبيه إلى تحسين السلوك ومستوى الأداء، حتى لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه، مما قد يعوق عليه التمتع بالحوافز الإيجابية، المادية والمعنوية.
- تخويف العاملين الآخرين بحيث يشعرون بأنهم إذا ما قصروا أو سلكوا سلوكاً غير ملائم فإنهم يلقون المصير نفسه، وحفزهم في الوقت نفسه على الانضباط وتحسين مستوى الأداء.

ثالثاً. المزايا والخدمات:

تستهدف المزايا والخدمات جذب واستقطاب الموارد البشرية، والمساهمة في توفير الأمان والاستقرار الوظيفي، والمساعدة في الحفاظ على المستوى المعيشي اللائق، وتقوية العلاقات والروابط بين المنظمة والعاملين فيها، واعترافاً من المنظمة بمسئولياتها عن التسيير والتسهيل الحياتي⁽³⁾.

الفرع الثاني: مزايا عملية التحفيز بالمنظمة

نظام الحوافز بالمنظمة قائم على مفهوم أساسي، يتمثل في إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد، أي أن تكون الحوافز مستمرة طالما أن أداء الفرد متميز، فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداءً متميزاً حصلوا على حافز، هذا يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء⁽⁴⁾.

1- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

2- وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

3- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

4- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 518.

فمن وراء استخدام نظام الحوافز، تربط المنظمة أهدافها بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كماً ونوعاً، وتقديم أفضل الخدمات لعاملها، فإنّ للحوافز الإيجابية المادية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية. كما يؤدي استخدام الحوافز الإيجابية المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المنظمة. كما تسعى إلى ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في المكان والزمان المناسبين. هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، ما يدفع أفراد المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها على غيرها.

وهذا ما ينعكس إيجاباً على جذب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بالموجودين منهم وحفزهم على الأداء الأفضل، ما يؤدي إلى تخفيض دوران العمل بالمنظمة. بالإضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين. وزيادة الرغبة لدى العاملين في العمل، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً⁽¹⁾. وزرع روح الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه المنظمة. ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، الذي يؤثر إيجاباً على أدائهم. وتحسين علاقة إدارة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجاباً على علاقتها مع العاملين لديها⁽²⁾.

كما أنّ استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء، يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز، الذي يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع والحوافز إلى العمل الموجودة في المنظمة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة). ولعل الاتصال داخل المنظمة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات، الاجتماعات، التقارير والشكاوى⁽³⁾.

1- محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122، 199.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 522.

3- ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

كل ما سبق يوضح الدور الكبير الذي تلعبه عملية التحفيز الفعالة في التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وتوجيهها نحو تحقيق مصالحهم وأهدافهم من جهة، وتحقيق أهداف منظماتهم من جهة أخرى، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مريحة تشجع على الأداء المتميز والإنجاز العالي، كما تقلل من الضغوطات والتوترات النفسية، كونها توفر الأمن والاستقرار للعاملين، وتنمي روح التعاون والعمل الجماعي، وتعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية، وتعزز التفاعل الإيجابي، كما تشجع التنافس النزيه بين الأفراد، لتكريس مفهوم التطور والتغيير، بالإضافة إلى إشاعة مفهوم الشفافية والوضوح في منح مختلف الحوافز، والحرص على الإنصاف والموضوعية في تحفيز الأفراد. هذا ما يجعل العاملين يشعرون بالراحة والرضا عن عملهم ومنظماتهم، ويبعدهم عن التذمر وحالات الاستياء وعدم الرضا. كما تخفف من حالات التفاعل السلبي، ومختلف الخلافات والمشاكل، والتقليل من الآثار السلبية للصراعات بالمنظمة.

خلاصة:

الصراع بالمنظمة ظاهرة سلوكية إنسانية، تُمثّل نتيجة طبيعية لعلاقات التفاعل والتعامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل. إلا أنّ المدارس والنظريات الإدارية اختلفت في نظرتها إلى هذه الظاهرة، فهناك من اعتبر الصراع أمراً سيئاً غير مرغوب به، يجب قمعه بالقوة لأنه يضر بالمنظمة. وهناك من اعتبره ظاهرة طبيعية يجب التعايش معها، وحتى إيجاد مستوى معين منها في حالة انعدامها، كون الصراع بالمنظمة له آثاره الإيجابية، كما له آثار سلبية. فتمثلت النظرة التقليدية في اعتبار الصراع أمراً سيئاً غير مرغوب فيه، إذ يجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال قمعه. كما تمثلت النظرة السلوكية في اعتبار الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الإنساني داخل أي منظمة. كما أشارت النظرة الحديثة إلى أنّه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمة، بل أنّ هناك ضرورة لوجود مستوى معين منه. وأنّه قد يكون بناءً أو هداماً، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله.

وبهذا يمكن القول أنّ الصراع يحدث داخل المنظمة في مستويات عدة، فيمكن أن يكون الصراع ذاتياً داخل الفرد، بسبب تناقض أهدافه أو تعارض أدواره، أو مشاكل عمله. كما يمكن أن يكون صراعاً بين الأفراد أو داخل جماعة العمل الواحدة، أو بين الجماعات فيما بينها. فالصراع بتعدد مستوياته تتعدد أسبابه، بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وطبيعة عملها.

والصراع بطبيعته ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً، وإنّما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، إذ يتوقف ذلك على أسلوب إدارته وليس محاولة الحد منه أو إخماده، فالصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف القائمة. لكن لا يعني هذا أن يصل إلى مستويات عالية، فينقلب إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف، شأنه في ذلك شأن نقيضه من حالة الجمود والخمول وتقدم الفكر. لذا على المنظمة تشخيص مناخها، لتحديد طبيعة ومستوى مختلف الصراعات بها، حتى تتمكن من التدخل لإدارتها، باختيار الطرق والأساليب الفعالة لإثارة الصراع الإيجابي وتنشيطه في حال انعدامه أو انخفاضه، وذلك بالاعتماد على التغيير الفعال سواء في بنيتها ومواردها البشرية، أو في ثقافتها، أو حتى تنشيط الاتصالات بين أفرادها هذا من جهة. كما لا بد من تعاملها الفعال مع الصراعات السلبية، باختيار الأسلوب الذي يتناسب مع موقف الصراع الحاصل والسيطرة عليه بطريقة تحد من آثاره السلبية.

هذا ما يلزم المنظمة توفير عملية تحفيز فعالة ذات تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وتوجيهها نحو تحقيق مصالحهم وأهدافهم من جهة، وتحقيق أهداف منظماتهم من جهة أخرى. من خلال تشجيعهم على الأداء المتميز والإنجاز العالي، وتوفير الأمن والاستقرار لهم، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، والعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية، وتعزيز مفهوم التفاعل الإيجابي، وتشجيع التنافس النزيه، لتكريس مفهوم التطور والتغيير. بالإضافة إلى إشاعة مفهوم الشفافية والوضوح في منح مختلف الحوافز، والحرص على الإنصاف والموضوعية في تحفيز الأفراد، والحرص على تحقيق أهدافهم، من خلال إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم، وتقدير طموحاتهم وإنجازاتهم. من خلال توفير مختلف الحوافز، التي تتوافق مع اتجاهاتهم وتطلعاتهم. هذا ما يجعل العاملين أكثر حياً لعملهم، وأكثر ولاءً وارتباطاً بمنظمتهم، ما ينعكس إيجاباً على شعورهم بالراحة والرضا عن عملهم ومنظمتهم، ويبعدهم عن التذمر وحالات الاستياء وعدم الرضا، كما يخفف من حالات التفاعل السلبي، ومختلف الخلافات والمشاكل، ويجنب فقد المنظمة لكفاءاتها من جهة، وتحملها لتكاليف وأعباء من جهة أخرى.

الفصل الثالث:

دراسة أثر التحفيز على الصراع

بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تمهيد:

لا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث دون إسقاط المعلومات النظرية على الواقع العملي، لذلك كان لابد من إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي. ومن ثم اختيار مؤسسة كحالة لدراستها، فوقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للدهن *ENAP*، لإجراء الدراسة الميدانية عليها من خلال هذا الفصل، الذي يتضمن ثلاث مباحث موضحة كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للدهن *ENAP*.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد علاقة التحفيز بالصراع التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تعد المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من أكبر المؤسسات الإنتاجية العمومية في الجزائر، التي تعمل على تلبية حاجيات السوق المحلية بمنتجاتها المتمثلة في الدهن ومشتقاته. ورغم عدم وصول هذه المؤسسة إلى المنافسة العالمية، إلا أنّ لها إمكانيات بشرية ومادية، يمكن أن تجعل منها مؤسسة رائدة في إنتاج الدهن بمواصفات عالمية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

نشأت المؤسسة الاقتصادية الوطنية ENAP بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية عقب الاستقلال، فهي تعد أحد الفروع الخمسة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 14 ديسمبر 1982م، المتعلق بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC، التي قسمت إلى خمسة فروع، لكل فرع منها اختصاص⁽¹⁾، والتي تمثلت في:

- المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية EDIC؛
- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية DIPROCHIM؛
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD؛
- المؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

باشرت هذه الأخيرة نشاطها الإنتاجي بداية شهر جانفي من سنة 1983م، المتمثل في إنتاج الدهن ومشتقاته، برأس مال قدر بـ: 100 000 000 دج. وبموجب المرسوم رقم 13/84 الصادر في 12 ماي 1984م، أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة. لقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهن ومشتقاته في إطار المخطط الوطني الاقتصادي الاجتماعي (الدهن، البرنيق، المجففات والغراء)، الهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية.

¹ - معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: www.enapdz.dz

في الفترة الممتدة ما بين 1983م إلى 1985م شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية، ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين سنة 1985م، وذلك لتدعيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وتوزيع منتجاتها⁽¹⁾. إذ أصبحت المؤسسة تشمل ست وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني كما يلي⁽²⁾:

- وحدة بولاية البويرة: الأخرزية UPL.
- وحدتين بولاية الجزائر: واد السمار UPOS، والشراقة UPC.
- وحدة بولاية وهران: وهران UPO.
- وحدة بولاية معسكر: سيق UPS.
- وحدة بولاية سوق أهراس: سوق أهراس UPSA.

وفي 31 مارس 1990م، دخلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للدهن إلى الاستقلالية، حيث تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم. وفي أوت 1995م، تحولت كل أسهم المؤسسة إلى هولدينغ- HOLIDIG كيميائ - صيدلة - خدمات بنسبة 100%، وهي حالياً ملك لشركة تسيير المساهمات (SGP/GEPHAC) ابتداءً من سنة 2002م.

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية EPE، ذات أسهم SPA اسمها التجاري ENAP، ويقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخرزية، ولاية البويرة، وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني. إذ تعد على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن، والتي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما تطمح في المستقبل دخول المنافسة العالمية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة ونشاطها

للمؤسسة الوطنية للدهن أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، من خلال النشاطات التي تحرص على تنفيذها وتجسيدها في الواقع العملي. كونها تمثل أهم المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها عبر التراب الوطني.

أولاً. أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الوطنية للدهن في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعزيز مكانتها في السوق المحلية، من خلال تنويع منتجاتها وتطويرها، بما يتماشى مع التطورات العالمية في صناعة الدهن.

¹- وثائق المؤسسة.

²- معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: www.enapdz.dz

- 2- توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات، وذلك لكسب مكانة بين المنتجات العالمية ومنافستها⁽¹⁾.
- 3- خلق علاقات مع الأعوان الاقتصاديين الناشطة في نفس المجال.
- 4- توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة.
- 5- التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محلياً.
- 6- المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.
- 7- دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها أكبر المؤسسات الوطنية.
- 8- الحفاظ على بقائها في السوق الوطنية⁽²⁾.

ثانياً. نشاط المؤسسة:

تنشط المؤسسة الوطنية للدهن ENAP أساساً في صناعة الطلاء العضوي ومشتقاته، وبذلك تتمثل ميادين نشاطها في⁽³⁾:

1- المنتجات المصنعة، والتي تتمثل في:

أ- الدهون، وهي عدة أنواع:

- دهون البناء Batiment: تتمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات الداخلية والخارجية، الأحواض الإسمنتية، والزجاج.
- دهون ضد التآكل Anti-corrosion: تتمثل في الدهون التي تستعمل ضد التآكلات الحديدية، مثل دهون الهياكل الفولاذية، الأجهزة الإلكترونية، والهياكل المعدنية في الصناعة البحرية.
- دهون صناعية Industrie: تتمثل في دهون العتاد الفلاحي، السيارات الصناعية، أعمدة الطريق، الأجهزة الكهرومنزلية، والمعدات الصناعية.
- دهون السيارات Crossoverie: تستعمل في تعديل وإصلاح السيارات الصناعية، وطلاء الهياكل المعدنية للسيارات.
- دهون الخشب: تستعمل في النجارة.
- ب- الغراء: الذي يستعمل في إلصاق الورق، والخشب.
- ج- البرنيق: يستعمل للتلميع.
- 2- المنتجات نصف المصنعة، تتمثل في:
 - أ- الراتنجات Les résines: تستخدم في صناعة الدهون (الصناعية، والبناء)، وصناعة الحبر.
 - ب- المستحلبات Les émulsions: تدخل في صناعة الدهن والغراء.

¹ - معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: www.enapdz.dz

² - وثائق المؤسسة.

³ - المرجع نفسه.

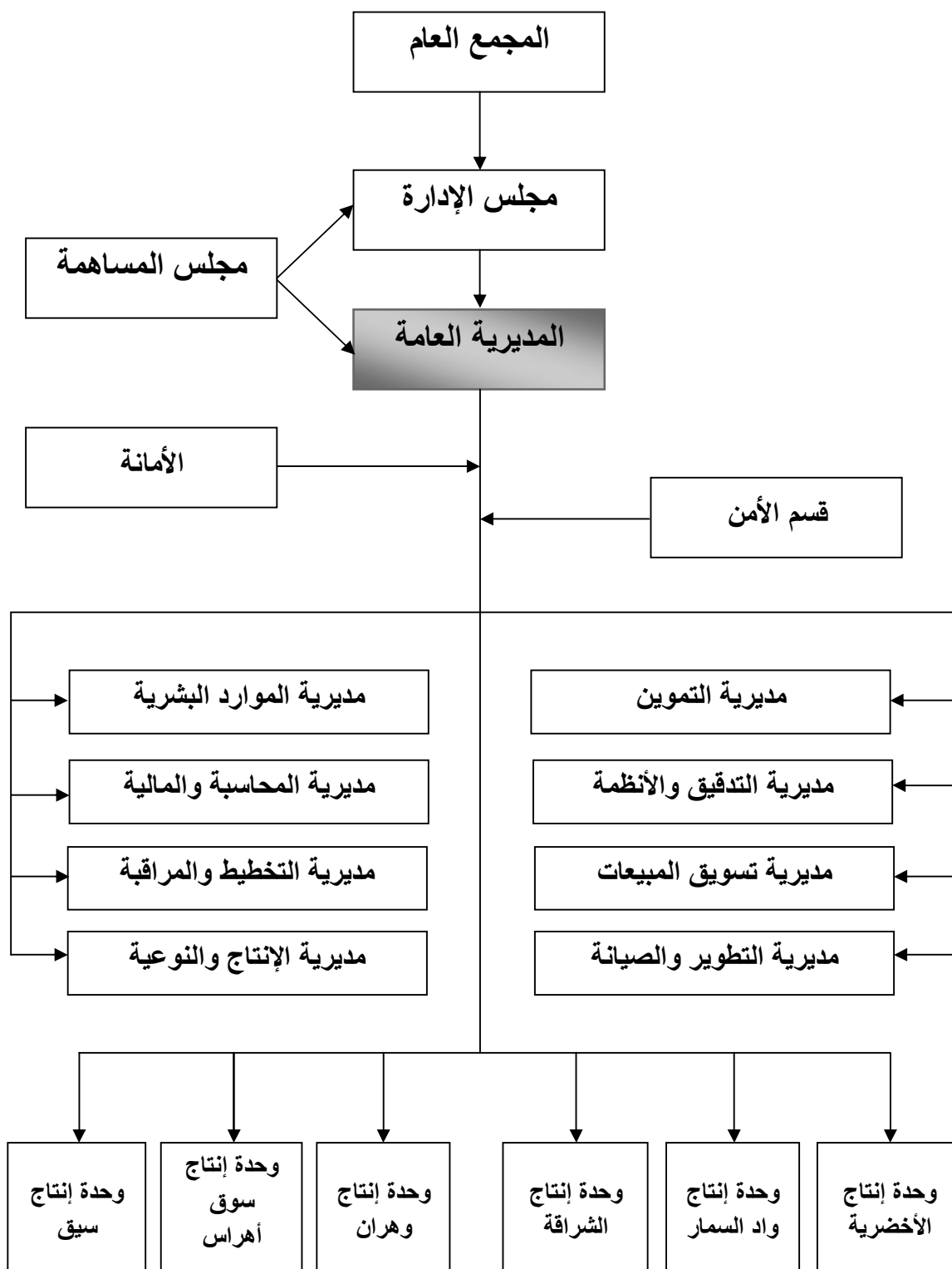
ج- المجففات Les siccatis: تدخل في صناعة الدهن والحبر.

د- مرافق الدهن Diluants: تستخدم هذه المادة في مجال الصيدلة والصناعة. كما تستعمل كمادة مرافقة للدهن، من خلال إضافتها للدهن لتقليل لزوجته، أو يستغل لتنظيف الدهن.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة، التي تضم ثمان مديريات مركزية إضافة إلى ست وحدات إنتاجية تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 14: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتضح من الشكل السابق أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

أولاً. مجلس الإدارة:

يمثل من طرف الرئيس المدير العام لشركة ENAP، ويتكون من خمسة أعضاء، عضو من شركة ENAP ويمثل المدير العام (PDG)، وعضوان آخران أحدهم يمثل شركة ENIEM والآخر يمثل شركة SNVI-ROUIBA (DT)، أما العضوان الباقيان فيمثلان العمال. وتتمثل مهمة مجلس الإدارة في إعداد تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة.

ثانياً. المديرية العامة DG:

تعتبر المديرية العامة الهيكل الإداري للمؤسسة، مقرها بالأخضرية، تكمن مهامها فيما يلي:

- دراسة الوسائل المتوفرة والمشاريع المقترحة.
- تحديد الأهداف ودراسة أنجح الطرق لضمان تحقيقها بأقل التكاليف.
- التنسيق بين مختلف الوحدات، والمديريات المركزية.
- الحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة.

يمكن توضيح هيكلها التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 15: الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ المديرية العاملة تتكون من:

1- مديرية التطوير والصيانة DMD، التي تعمل على:

- متابعة وصيانة المعدات والآلات الخاصة بالإنتاج في الوحدات الإنتاجية.
- متابعة مشاريع المؤسسة.
- محاولة جلب آلات جديدة ومتطورة لزيادة وتيرة الإنتاج.

2- مديرية التخطيط والمراقبة DPC:

مديرية هامة تربطها علاقات بمختلف المديريات والوحدات الإنتاجية، حيث تكلف بـ:

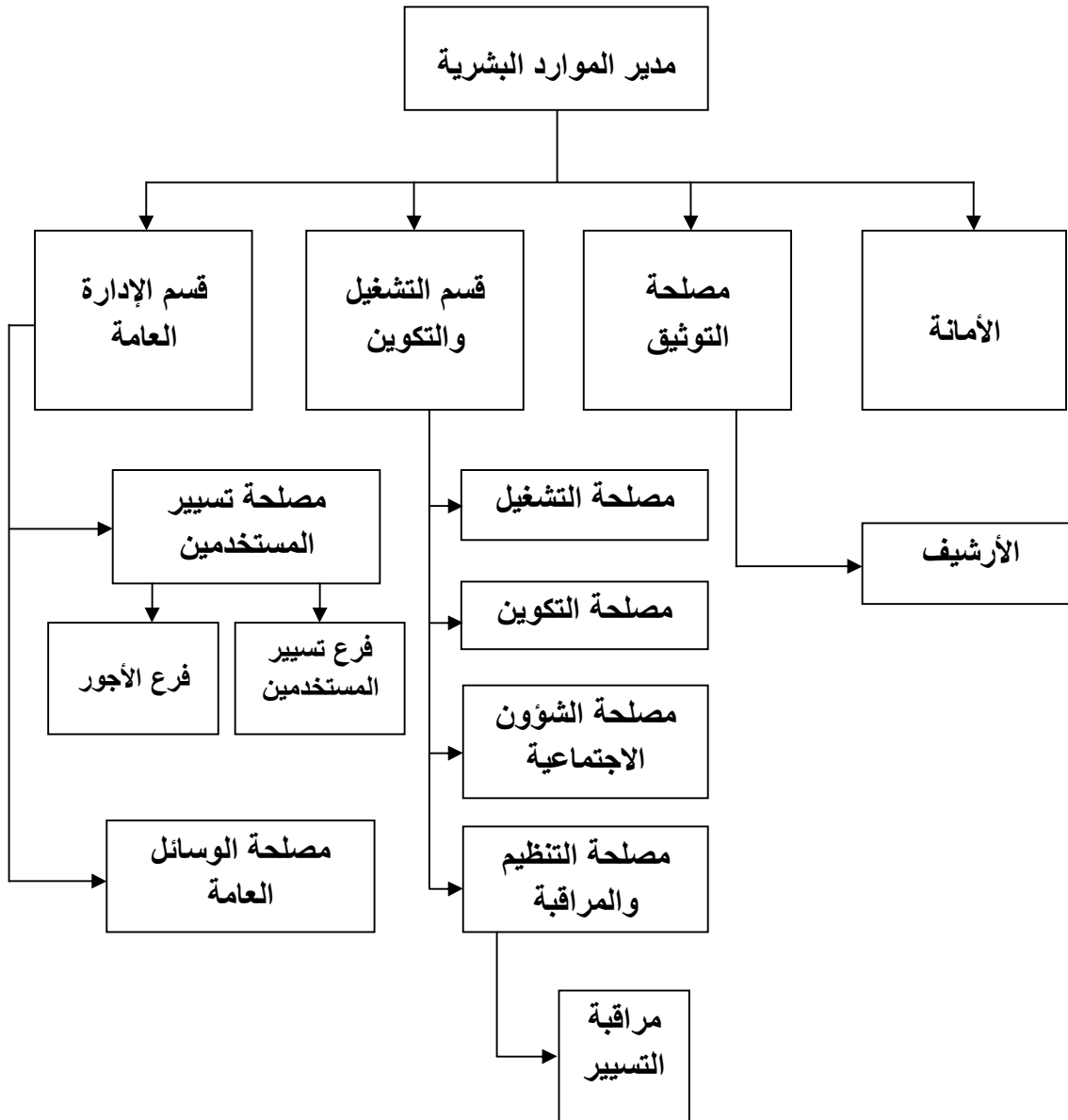
- دراسة واقتراح استراتيجيات وخطط التنمية، وكذا الوسائل الضرورية.
- إعداد المخططات الطويلة، المتوسطة، وقصيرة المدى.
- دراسة مردودية الاستثمارات الجديدة، واتخاذ قرار إنجازها أو عدم إنجازها.
- مراقبة وتحليل مؤشرات الريح.
- تحليل البرنامج السنوي المبرمج، سداسي، شهري ويومي.

3- مديرية الموارد البشرية DRH:

تعتبر هذه المديرية من أبرز المديريات على مستوى المؤسسة، كما لها أهمية بالغة ودور فعال، لأنّها تعتبر الجهاز المسير للطاقة البشرية وشؤون الأفراد.

تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى قسمين هامين، يتمثلان في قسم الإدارة العامة، وقسم التشغيل والتكوين، إضافة إلى الأمانة ومصلحة التوثيق. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية DRH



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتضح من الشكل أنّ مديرية الموارد البشرية تتكون من:

- أ- قسم الإدارة العامة، والذي ينقسم بدوره إلى مصلحة تسيير العمال ومصلحة الوسائل العامة.
- ب- قسم التشغيل والتكوين، والذي يتكون من مصلحة التشغيل، مصلحة التكوين، مصلحة الشؤون الاجتماعية، ومصلحة التنظيم والمراقبة.

4- مديرية التسويق والمبيعات DMV، تتمثل مهامها في:

- تأمين وبيع المنتجات، وتصريفها على المستوى الوطني.
- ضمان التنسيق مع شركات التوزيع.
- متابعة عمليتي العرض والطلب، ودراسة السوق.
- التعريف بمنتجات المؤسسة.
- إيجاد سياسة إعلامية ملائمة من أجل خلق صورة جديدة لمنتجات المؤسسة.

5- مديرية الإنتاج والنوعية DPO:

انبثقت من المديرية التقنية، وأصبحت مستقلة عنها، تضم مديرية قسم الإنتاج، والذي بدوره ينقسم إلى مصطلحتين هما:

أ- مصلحة البرمجيات.

ب- مصلحة التحسين والنوعية.

6- مديرية التدقيق والأنظمة DAS:

مديرية حديثة النشأة على مستوى المؤسسة، أسندت لها المهام التالية:

- فحص مدى فاعلية المراقبة الداخلية الموضوعية من طرف المؤسسة، لتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها.

- فحص عمليات الوظائف المختلفة لإحداث تحسينات ضرورية.

- التحقق من التطبيق الصارم للإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة.

7- مديرية المحاسبة والمالية DFC:

يكن دور هذه المديرية في وظيفتين أساسيتين هما المالية والمحاسبة.

أ- المالية، تختص بجمع الأموال واستغلالها.

ب- المحاسبة، تسجل المعاملات المالية، وتضمن التوازن المالي للمؤسسة.

8- مديرية التموين DA:

لها أهمية كبيرة حيث يتوقف نشاط المؤسسة عليها، فالتموين هو توفير احتياجات المؤسسة من المواد الأولية، لضمان استمرارية العملية الإنتاجية بالنوعية المطلوبة، وفي الوقت المحدد.

9- الأقسام التابعة للمديرية:

إضافة إلى المديرية السابقة تتضمن المديرية العامة أقسام تابعة لها، متمثلة في:

أ- قسم الأمانة: عبارة عن خلية تنظيمية للمؤسسة، حيث توضع الوثائق وتخزن المعلومات سواء الصادرة أو الواردة، وتتمثل مهامها في:

- استقبال وحفظ الأوراق وترتيبها.
- تسير مواعيد رئيس المديرية العامة.
- الكتابة، التسجيل ومعالجة النصوص.
- ب- **قسم الأمن الصناعي:** يسهر على توفير الحماية اللازمة لجميع الوسائل المادية والبشرية في المؤسسة من مختلف المخاطر، التي قد تتعرض لها في أماكن العمل، كالحرائق والحوادث المهنية.
- ج- **قسم المخبر المركزي:** مكلف بتسيير برامج البحث والتطوير، وتنظيم المصالح المتخصصة، لتمثيل المؤسسة في الملتقيات الولائية والدولية لإعطاء صورة عنها. من مهامه:
 - التأكد من المنتجات.
 - إجراء الأبحاث لاستخراج تركيبات جديدة، واستبدال مادة أولية بأخرى.
 - الحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
 - السهر على تطبيق النصوص التشريعية.
 - حذف المواد التي تم الاستغناء عنها في البلدان المتقدمة، والمضرة بالصحة والمحيط.

المطلب الثاني: إمكانيات المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP كغيرها من المؤسسات الإنتاجية، تمتلك إمكانيات مادية وبشرية متغيرة مع الزمن، فباعتبار المؤسسة من أكبر المؤسسات الإنتاجية للدهن بالجزائر، تتكون من عدة وحدات إنتاجية منتشرة عبر الوطن، تضم عدداً كبيراً من الموارد البشرية، بطاقة إنتاجية مسايرة لطلبات زبائنها، التي تعمل على تلبيتها، وذلك بتوفير منتجاتها من خلال نقاط البيع التابعة لها. وهذا ما يمكن إيضاحه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: نقاط التوزيع

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ست وحدات إنتاج، كما لديها شبكة توزيع متركزة عبر التراب الوطني، تمنحها تغطية واسعة للسوق المحلية، وتتمثل هذه النقاط في:

أولاً. وحدات توزيع بالوسط:

تشمل نقاط البيع الممثلة بالجدول التالي:

جدول رقم 04: وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالوسط

نقاط البيع	العنوان
المحمية	كارفور العالية، المحمية.
الرغاية	المنطقة الصناعية بالرغاية، الجزائر العاصمة.
تادمايت	07 شارع شرود، تادمايت.
الشفة	شارع الشهداء، الشفة بالبليدة.
عين وسارة	منطقة النشاط عين وسارة.
الشطية	منطقة المستودعات، الشطية بالشلف.
مستغانم	06 شارع بنتطاوتي بمستغانم.
وهران	الطريق المحلي رقم 09 البحيرة الصغيرة، وهران.
مغنية	طريق تلمسان بمغنية.
الحراش	شارع أحمد لحسن الحراش بالعاصمة.

المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا. وحدات توزيع بالشرق:

تشمل نقاط البيع الممثلة بالجدول التالي:

جدول رقم 05: وحدات توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للدهن بالشرق

نقاط البيع	العنوان
عين عباسة	منطقة النشاط، عين عباسة بسطيف.
العلمة	منطقة النشاط، العلمة بسطيف.
بجاية	منطقة الميناء ببجاية.
بوسعادة	طريق بسكرة، منطقة النشاط ببوسعادة.
البويرة	منطقة النشاط بالبويرة.
بومرزوق	المنطقة الصناعية بومرزوق بقسنطينة.
سكيكدة	منطقة التخزين حمروش حمودة، سكيكدة.
برحال	المنطقة الصناعية برحال، عنابة.
عنابة	شارع أوشين مجد، عنابة.
سيدي مبارك	سيدي مبارك برج بوعريريج.

المصدر: وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية

للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP خبرة 30 سنة في مجال نشاطها، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 150000 طن من إنتاج الدهن والبرنيق، و5000 طن من المنتجات نصف المصنعة (الراتجات، المستحلبات، والمجففات)⁽¹⁾. ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالطن لسنة 2013 في مختلف اختصاصاتها.

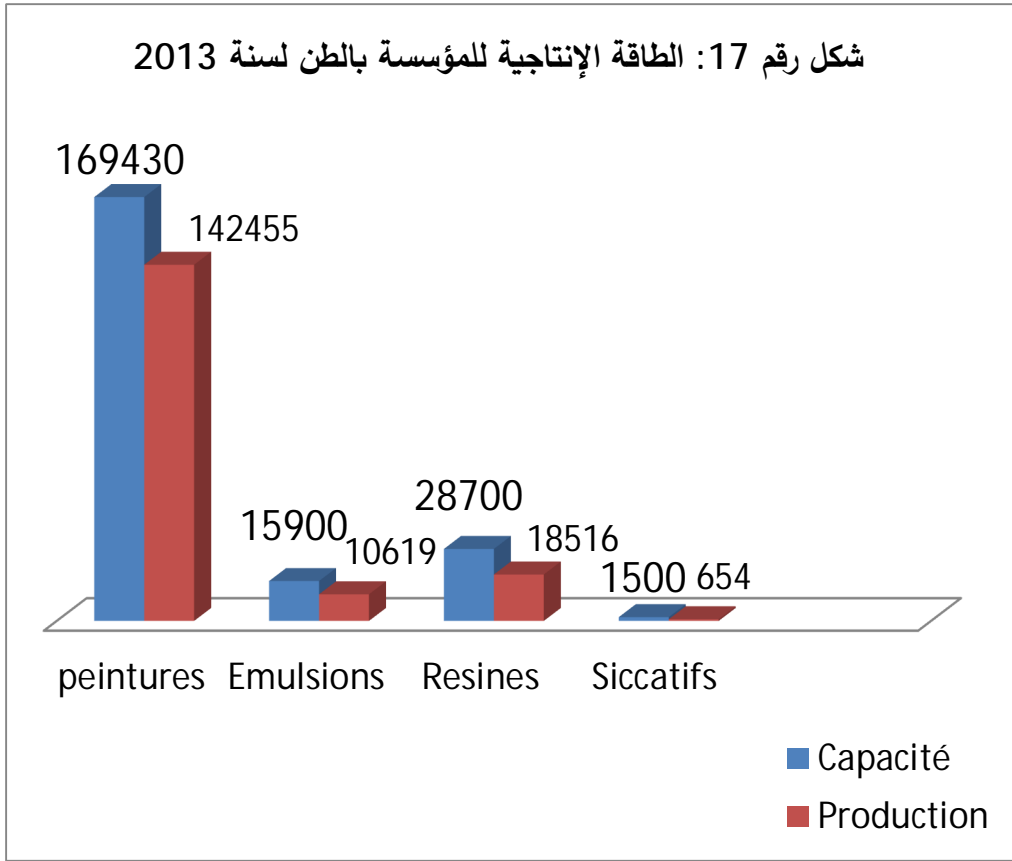
جدول رقم 06: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالطن لسنة 2013

الإنتاج	الطاقة الإنتاجية	التخصص
142455	169430	الدهن Peintures
10619	15900	المستحلبات Emulsion
18516	28700	الراتجات Résines
654	1500	المجففات Siccatis
172244	215530	المجموع

المصدر: معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: www.enapdz.dz

يمكن تمثيل المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:

¹- وثائق المؤسسة.



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أن:

إنتاج المؤسسة يتركز على الدهن في المرتبة الأولى بطاقة إنتاجية تقدر بـ 169430 طن في السنة، ثم تأتي المنتجات نصف المصنعة، التي تتمثل في المستحلبات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 15900 طن، الراتنجات تقدر بـ 28700 طن، والمجففات بـ 1500 طن.

الفرع الثالث: الطاقة البشرية

تشتمل المؤسسة الوطنية للدهن ENAP على طاقة بشرية متنوعة، تتضمن إطارات وكفاءات، إداريين، وعمال تنفيذيين تنتشر عبر وحداتها الإنتاجية ومقرها الاجتماعي. إذ توزع الموارد البشرية بالمؤسسة حسب التصنيف الوظيفي الخاص بها، إلى⁽¹⁾:

- إطارات CADRES.
- أعوان تحكم AGENTS DE MAITRIE.
- أعوان تنفيذ AGENTS D'EXECUTION.

¹- وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

كما تصنف حسب طبيعة العقد إلى:

- دائمين PERMANENTS (عقد لمدة غير محددة CDI).

- مؤقتين TEMPORAIRES (عقد لمدة محددة CDD).

وهذا ما سيتم توضيحه من خلال تمثيل الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يلي:

أولاً. توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP، حسب طبيعة العقد:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

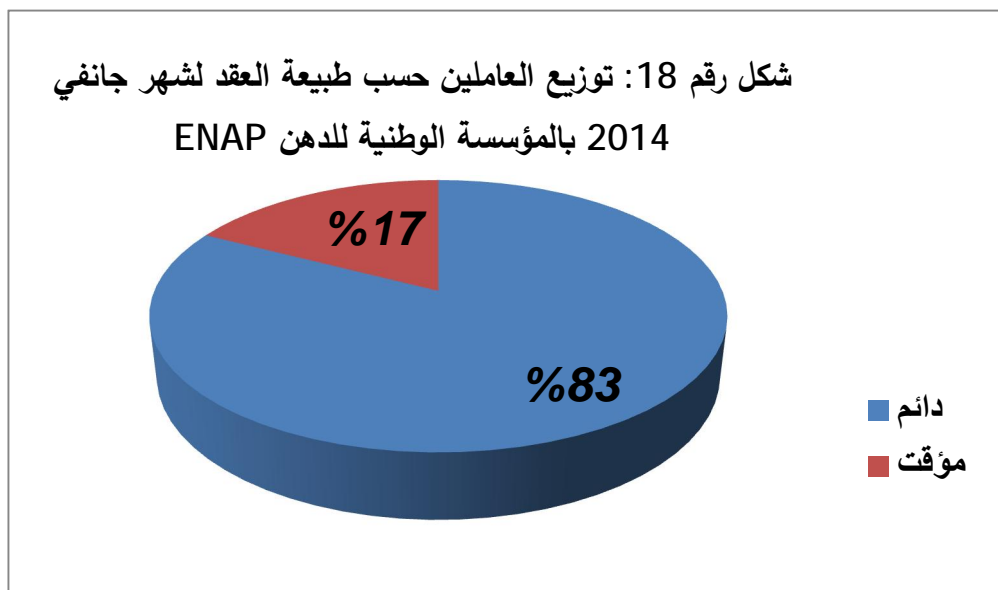
جدول رقم 07: توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن

ENAP

المجموع العام	إدارة			صيانة ودعم			إنتاج			
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
1518	382	172	133	180	180	55	309	72	35	دائم
320	103	22	17	33	25	15	90	14	10	مؤقت
1838	485	194	150	213	205	70	399	86	36	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

يمكن إدراج المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يتضح من الشكل السابق أن:

موارد المؤسسة البشرية تتوزع بنسبة 83% للعاملين الدائمين، وهي تمثل النسبة الغالبة، وبالتالي توفر المؤسسة 1518 منصب عمل دائم. كما تلجأ إلى التوظيف المؤقت حسب حاجتها، الذي يمثل ما نسبته 17% سنة 2014، أي توفير 320 منصب مؤقت.

ثانياً. توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP، حسب التصنيف الوظيفي: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

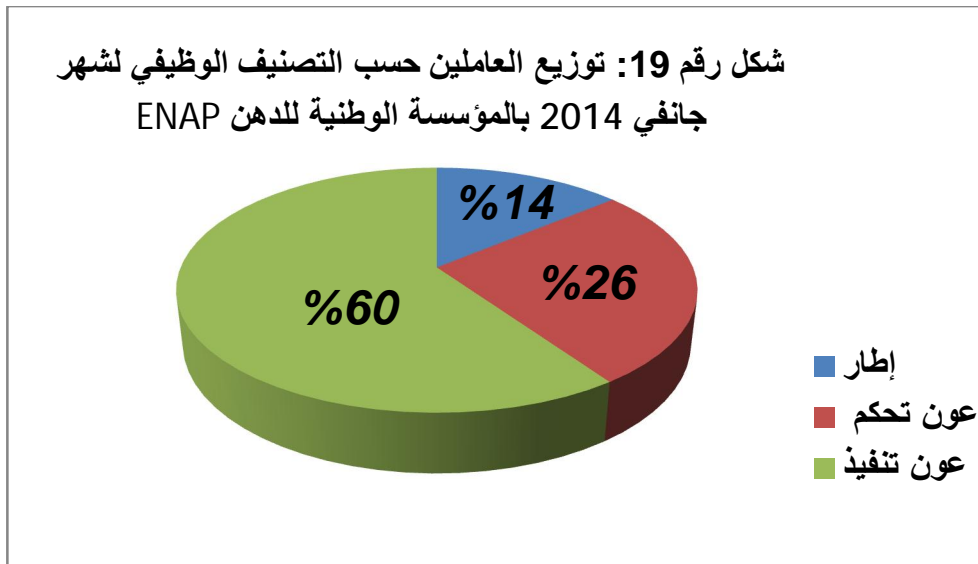
جدول رقم 08: توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية

للدهن ENAP

المجموع	العاملون المؤقتون	العاملون الدائمون	
256	33	223	إطار
485	61	424	عون تحكم
1097	226	871	عون تنفيذ
1838	320	1518	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

معلومات الجدول السابق تظهر من خلال التمثيل البياني الآتي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أن:

غالبية العاملين بالمؤسسة يتمثلون في أعوان التنفيذ، الذين تمثل نسبتهم 60% من مجموع موارد المؤسسة البشرية، وهذا ما يرجع إلى طبيعة المؤسسة الإنتاجية، التي تتكون من ست وحدات إنتاجية. أما نسبة الإطارات فتقدر بـ 14%، ونسبة 26% تمثل أعوان التحكم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، من خلال حساب معاملات ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، واختبار ثباتها بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، للتأكد من مدى صدقها وثباتها. وذلك بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات. إضافة إلى توضيح المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرّيج على المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة بالتعرف على توزيع الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن، إضافة إلى اختيار العينة العشوائية من المجتمع، وذلك لدراسة خصائصها وتحليل بياناتها.

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية محددة، من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها. ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة، منها طريقة المسح، أو طريقة دراسة حالة⁽¹⁾.

تم الاعتماد على هذا المنهج، كونه يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، والربط بين هذه المتغيرات، من خلال جمع البيانات والعمل على تنظيمها وتحليلها بالاستعانة بالأدوات الإحصائية، للتمكن من الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة كل الموارد البشرية من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، التي تعمل بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP، أي المقر الاجتماعي للمؤسسة (Le Siège Social). البالغ عددها 100 عامل سنة 2014، الموزعة كما يلي:

¹ - منوبة مزوار، مرجع سبق ذكره، ص 109، 110.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

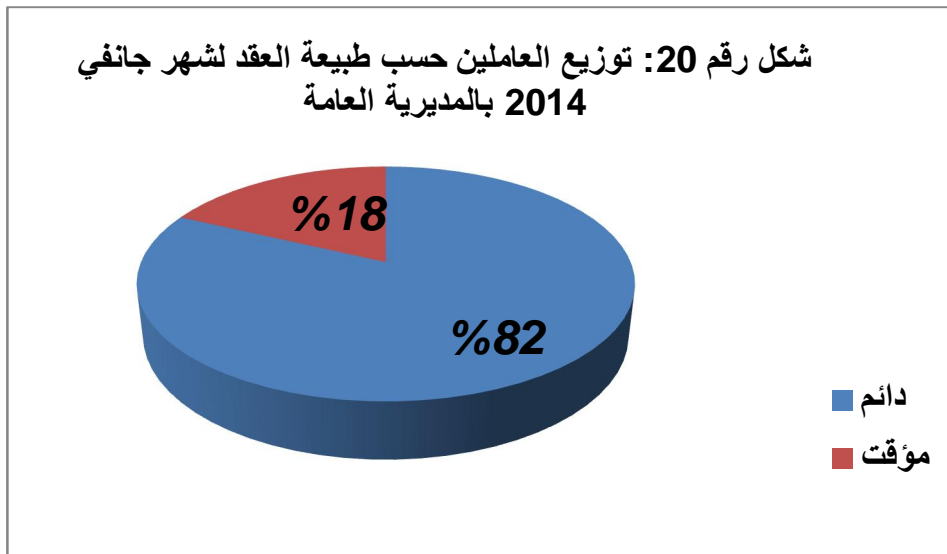
1- توزيع الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة، حسب طبيعة العقد: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 09: توزيع العاملين حسب طبيعة العقد لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة

المجموع العام	إدارة			صيانة ودعم			إنتاج			
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
82	34	23	9	9	0	4	0	0	3	دائم
18	4	2	11	1	0	0	0	0	0	مؤقت
100	38	25	20	10	0	4	0	0	3	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

يمكن تمثيل المعلومات الواردة في الجدول السابق من خلال البيان التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

ينتضح من الشكل السابق أنّ:

المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن تضمن 100 عامل، يتوزعون على 82% منصب دائم، و18% منصب مؤقت، وذلك ابتداءً من سنة 2014.

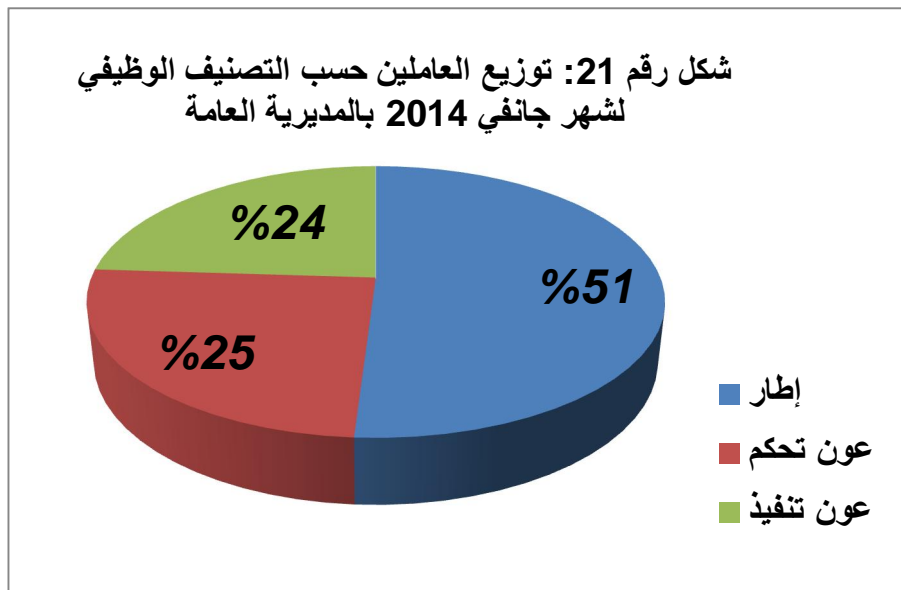
2- توزيع الموارد البشرية بالمديرية العامة للمؤسسة، حسب التصنيف الوظيفي:
يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 10: توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة

المجموع	العاملون المؤقتون	العاملون الدائمون	
51	5	46	إطار
25	2	23	عون تحكم
24	11	13	عون تنفيذ
100	18	82	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة.

ستوضح معلومات الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أن:

توزيع العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن يتمثل في فئة الإطارات، والتي تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 51%، وهذا ما يرجع إلى طبيعة عمل المديرية، الذي يأخذ الطابع الإداري. أما ثاني نسبة، فهي تقدر بـ 25% لفئة أعوان التحكم، وأصغر نسبة مقدرة بـ 24%، تمثل فئة أعوان التنفيذ.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

لدراسة ظاهرة معينة عن مجموعة من الأفراد (مجتمع)، لا بد من جمع بيانات عن هذه الظاهرة في ذلك المجتمع، ولأنّ جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع يعتبر أمراً صعباً في كثير من الأحيان، لذا يتم أخذ عينة من ذلك المجتمع، ودراسة الظاهرة المعنية، من خلال المعلومات الخاصة بالعينة. لذا يتم اختيار عينة عشوائية تضم عدداً معيناً من أفراد المجتمع، بحيث يكون لأي فرد من أفراد العينة الفرصة نفسها للظهور، على أن تكون عناصر المجتمع متجانسة⁽¹⁾.

وبالتالي تمثل عينة الدراسة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، التي تعرف بأنها العينة التي يكون فيها لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة محددة ليكون إحدى مفردات العينة، ويتم اختيار العينة العشوائية عندما يكون مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعديدية، ويتم الاختيار بطريقة غير انتقائية، وإنما بشكل عشوائي⁽²⁾.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أداة الدراسة، تحديد محاورها الثلاثة، ترميز بياناتها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. واختبار صدقها وثباتها، وذلك بحساب معامل ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، الذي يعتبر من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، إذ يمثل مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث⁽³⁾، موجهة إلى أفراد عينة الدراسة.

أولاً. ترميز بيانات الاستبيان:

يتمثل ترميز البيانات في عملية تحويل إجابات كل سؤال إلى أرقام، ليسهل إدخالها إلى نظام spss، ومعالجتها بواسطته. لذا يمكن ترميز الإجابات الخاصة بعبارات الاستبيان عن طريق الأرقام باعتماد الشكل المغلق لاحتمالات الإجابة، وذلك وفقاً لنموذج ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

¹ محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية (ط3؛ الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص 6.

² منوية مزوار، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

جدول رقم 11: نموذج ليكارت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
الإجابة المحتملة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبة.

إذ صمم استبيان الدراسة مقسماً إلى ثلاثة محاور موضحة كما يلي:

1- المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للعامل؛

التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، طبيعة العقد وأخيراً سنوات الخبرة (الأقدمية)، إذ يمكن تحويل هذه المعلومات إلى رموز كما يلي:

أ- الجنس:

متغير الجنس يحتمل إحدى الإجابتين، إما ذكر أو أنثى، فيعطى الرقم (1) ليدل على فئة الذكور والرقم (2) ليدل على فئة الإناث⁽¹⁾، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 12: تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: إعداد الطالبة.

ب- السن:

يمكن ترميز السن بعد تقسيمه إلى فئات كما يلي:

جدول رقم 13: تحويل معلومات السن إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 40 سنة
3	أكبر من 40 سنة

المصدر: إعداد الطالبة.

¹ - محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ج - التصنيف الوظيفي:

يمكن ترميز التصنيف الوظيفي الخاص بالمنظمة كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول رقم 14: تحويل معلومات التصنيف الوظيفي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	إطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: إعداد الطالبة.

د - المستوى التعليمي:

يمكن توضيح ترميز المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 15: تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ثانوي أو أقل
2	جامعي (مستوى التدرج)
3	جامعي (ما بعد التدرج)

المصدر: إعداد الطالبة.

هـ - طبيعة العقد:

يمكن توضيح ترميز طبيعة العقد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 16: تحويل معلومات طبيعة العقد إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	عقد دائم
2	عقد مؤقت

المصدر: إعداد الطالبة.

و - سنوات الخبرة:

يمكن توضيح ترميز سنوات الخبرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 17: تحويل معلومات سنوات الخبرة إلى رموز

الرموز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: إعداد الطالبة.

2- المحور الثاني: مقسم إلى جزئين، يتعلق الجزء الأول بالحوافز الإيجابية، الذي تضمن 12 سؤالاً. أما الجزء الثاني، فخصص للحوافز السلبية، وهو مقسم إلى 6 أسئلة.

3- المحور الثالث: يتعلق بالصراع التنظيمي، ويتضمن 29 سؤالاً. مقسم إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول بأسباب الصراع التنظيمي، ويتعلق الجزء الثاني بمظاهر الصراع التنظيمي، أما الجزء الثالث، فيشمل إدارة الصراع بالمنظمة.

ثانياً. برنامج معالجة بيانات الاستبيان:

للتمكن من تحليل بيانات الاستبيان المسترجعة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS). يحتوي هذا البرنامج على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية.

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0.8). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1.8=1+0.8)، والفئات موضحة كما يلي:

جدول رقم 18: فئات نموذج ليكارت الخماسي

الفئة	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة، شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

أولاً. الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف عدة مرات، والعمل على تعديله حسب توجيهاته، إلى أن تم التوصل إلى صيغته النهائية.

ثانياً. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، تم اختيار عينة عشوائية صغيرة من مجتمع الدراسة تضم 12 فرداً، للإجابة على الاستبيان. وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان. وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدولين التاليين.

جدول رقم 19: معاملات ارتباط العبارات بمحور التحفيز

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.050	10	0.120	01
0.876**	11	0.930**	02
0.728**	12	0.822**	03
0.456*	13	0.708**	04
0.397	14	0.605*	05
0.565**	15	0.391*	06
0.757**	16	0.053	07
0.408*	17	0.717**	08
0.021	18	0.812**	09

* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ أغلب معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور التحفيز وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم 20: معاملات ارتباط العبارات بمحور الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.140	39	0.206	29	0.766**	19
0.512**	40	0.360	30	0.776**	20
0.450*	41	0.772**	31	0.850**	21
0.221	42	0.766**	32	0.737**	22
0.883**	43	0.402*	33	0.941**	23
0.836**	44	0.522*	34	0.767**	24
0.883**	45	0.849**	35	0.773**	25
0.359*	46	0.736**	36	0.904**	26
0.021	47	0.006	37	0.194	27
		0.173	38	0.679*	28

* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ أغلب معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات محور الصراع التنظيمي وبين الدرجة الكلية له.

ثالثاً. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، يجب حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، للعينة المصغرة، التي تتكون من 12 فرداً. والجدول التالي يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم 21: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.778	18	محور التحفيز
0.876	29	محور الصراع التنظيمي
0.827	47	معدل الثبات العام

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ معدل الثبات العام لمحاوَر الاستبيان مرتفع، إذ يقدر بـ 0.827، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

من خلال هذا الاختبار تتضح طبيعة توزيع بيانات الاستبيان، وذلك مبيّن من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 22: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

المحاوَر	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
التحفيز	1.179	0.124
الصراع التنظيمي	0.966	0.308

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة مستوى الدلالة لمحور التحفيز تبلغ (0.124)، وهي أكبر من 0.05، وبلغت (0.308) بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي، وهي كذلك أكبر من (0.05). هذا ما يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد علاقة التحفيز بالصراع التنظيمي

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للاستبيان، وذلك للتعرف على خصائص العينة من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، طبيعة العقد، وسنوات الخبرة)، بحساب التكرارات والنسب المئوية لمحور الخصائص الشخصية. ثم تفرغ وتحليل الإجابات المتعلقة بالمحورين، الثاني الذي يتضمن كل من الحوافز الإيجابية والسلبية، والثالث يشمل أسباب، مظاهر وإدارة الصراع التنظيمي. إضافة إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بصفة عشوائية، والتي بلغ عدد أفرادها 80 عامل، تم استرجاع 65 استبيان من بين الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها تم استبعاد 5 غير صالحة للدراسة من بين الاستبيانات المسترجعة. وبالتالي تضم العينة 60 استبياناً مسترجعاً صالحاً للتحليل والدراسة.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور المعلومات الشخصية من خلال ما يأتي، سيتم توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك بتوضيح توزيع النسب والتكرارات لكل خاصية من الخصائص، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، طبيعة العقد وسنوات الخبرة.

أولاً. الجنس:

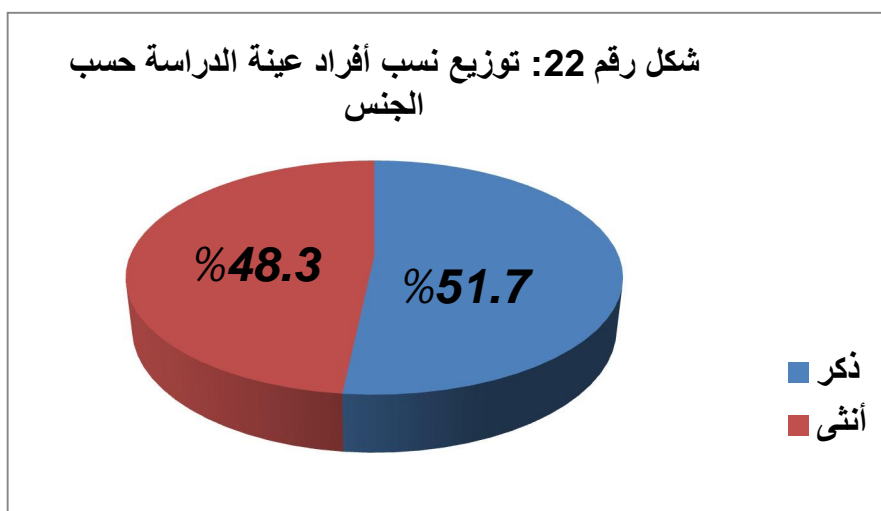
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	51.7%
أنثى	29	48.3%
المجموع	60	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يمكن تمثيل معلومات الجدول السابق من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ نسبة 51.7% من أفراد العينة تمثل فئة الذكور، وهو ما يعادل 31 فرداً. أما ما نسبته 48.3% فهو يمثل فئة الإناث، أي ما يعادل 29 فرداً من مجموع أفراد العينة. والملاحظ أنّ النسبتين متقاربتان، وهذا ما يرجع إلى طبيعة العمل بمديرية المؤسسة، الذي يأخذ الطابع الإداري والتسييري.

ثانياً. السن:

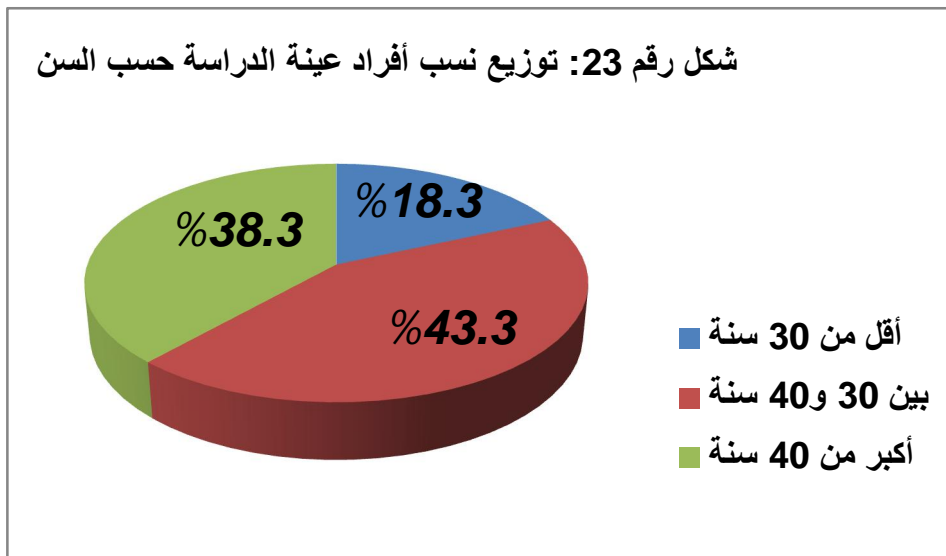
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
18.3%	11	أقل من 30 سنة
43.3%	26	بين 30 و 40 سنة
38.3%	23	أكبر من 40 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال التمثيل التالي، ستوضح نتائج الجدول السابق:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة حسب السن، إذ تمثل نسبة 18.3% أي ما يعادل 11 فرداً، الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. أما نسبة 43.3% أي ما يعادل 26 فرداً، فهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة. أما نسبة 38.3% أي ما يعادل 23 فرداً، تمثل الأفراد الذين تفوق أعمارهم 40 سنة. والملاحظ مما سبق أنّ أصغر فئة من أفراد العينة، تمثل نسبة الشباب.

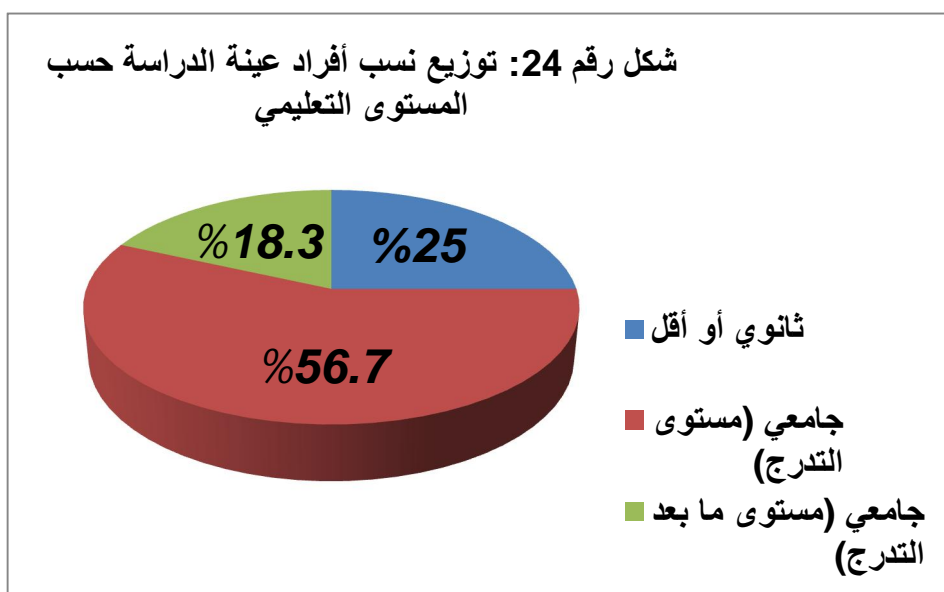
ثالثاً. المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، كما يبينه الجدول التالي:
جدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
25%	15	ثانوي أو أقل
56.7%	34	جامعي (تدرج)
18.3%	11	جامعي (ما بعد التدرج)
100%	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول السابق، من خلال التمثيل البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ أكبر نسبة تمثل فئة أصحاب الشهادات الجامعية، والتي تمثل 56.7%، أي ما يعادل 34 فرداً من مجموع أفراد العينة. أما نسبة 25%، فهي تمثل فئة أصحاب المستوى التعليمي الثانوي أو الأقل، أي ما يعادل 15 فرداً. أما نسبة 18.3%، أي ما يعادل 11 فرداً من مجموع أفراد العينة، فهي تمثل أصغر نسبة مقارنة بالنسبتين السابقتين، والتي تمثل أصحاب الشهادات العليا.

رابعاً. التصنيف الوظيفي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي، كما يُبيّن من خلال الجدول التالي:

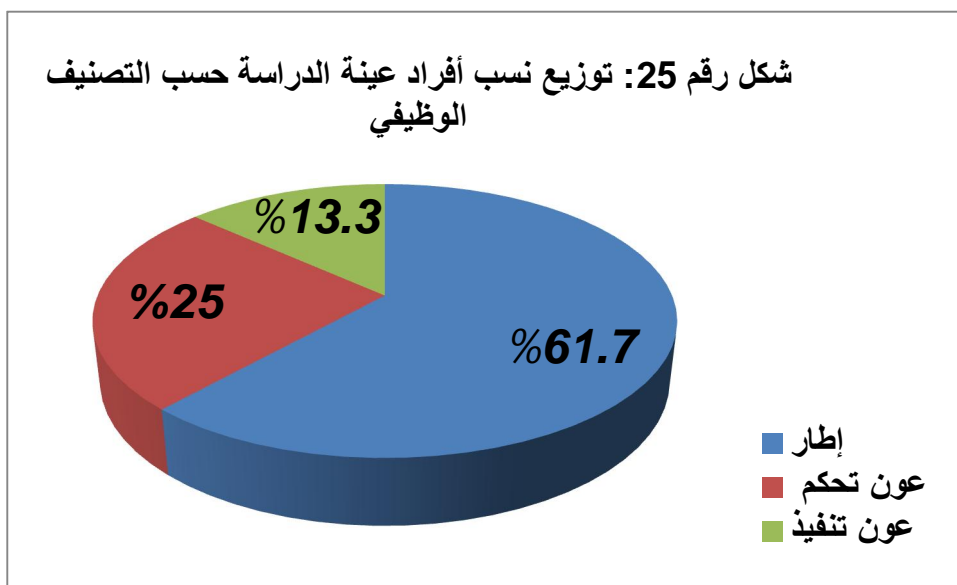
جدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة	التكرار	التصنيف الوظيفي
61.7%	37	إطار
25%	15	عون تحكم
13.3%	08	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نتائج الجدول السابق، ستوضح من خلال التمثيل البياني التالي:

شكل رقم 25: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ نسبة 61.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، تمثل فئة الإطارات، أي ما يعادل 37 إطاراً. ونسبة 25% تمثل فئة أعوان التحكم، أي ما يعادل 15 عوناً. أما أصغر نسبة، والتي تقدر بـ 13.3%، أي ما يعادل 8 أعوان، فتمثل فئة أعوان التنفيذ. وهذا ما يرجع إلى أنّ العمل بالمديرية يتركز على أصحاب الشهادات والكفاءات، كون العمل بالمديرية ذا طبيعة إدارية.

خامسا. طبيعة العقد:

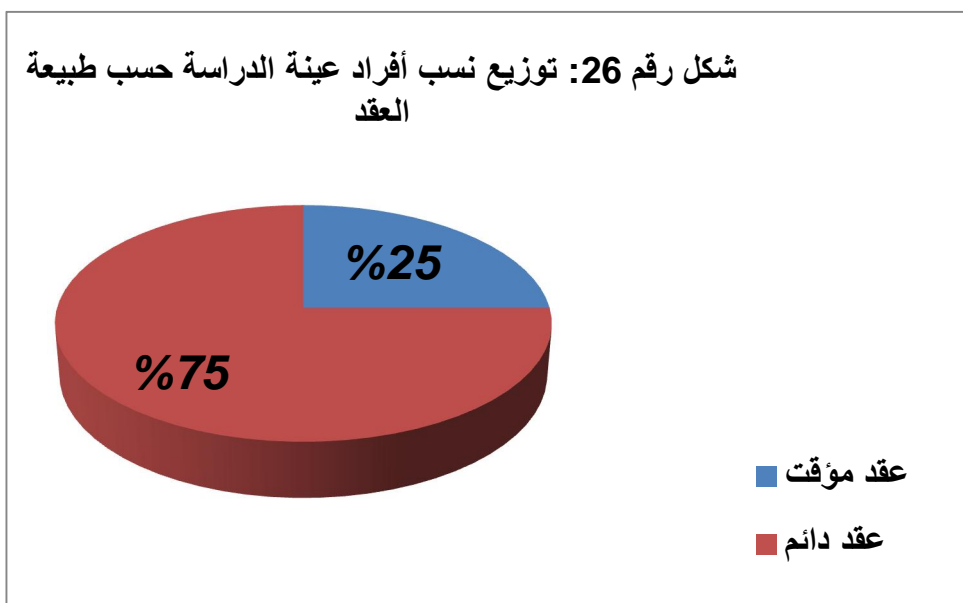
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العقد، كما يوضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

النسبة	التكرار	طبيعة العقد
25%	15	عقد دائم
75%	45	عقد مؤقت
100%	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ نسبة 75%، أي ما يعادل 45 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة، تمثل فئة أصحاب العقود الدائمة. أما نسبة 25%، أي ما يعادل 15 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة، تمثل فئة أصحاب العقود غير الدائمة (المؤقتة).

سادسا. سنوات الخبرة:

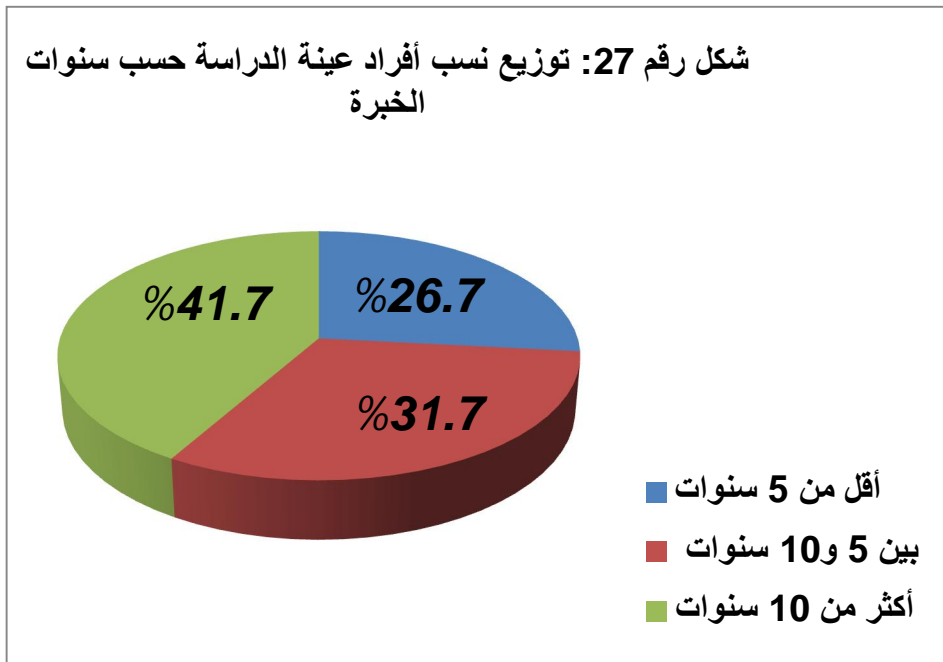
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة، حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 28: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	26.7%
بين 5 إلى 10 سنوات	19	31.7%
أكثر من 10 سنوات	25	41.7%
المجموع	60	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:



المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من الشكل السابق أنّ أكبر نسبة، والتي تقدر بـ 41.7%، تمثل الأفراد الذين يملكون خبرة تفوق 10 سنوات، وهذا ما يعادل 25 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة تقل عن 10 سنوات وتفوق 5 سنوات، فتقدر بـ 31.7%، وهذا ما يعادل 19 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما أقل نسبة 26.7%، فتمثل فئة الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أي ما يعادل 16 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة. مما سبق يلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة تفوق خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 73%.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التحفيز

يهدف التعرف على مستوى رضا الأفراد العاملين عن مختلف الحوافز المتوفرة بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التحفيز. ولذلك تم توضيح مستويات الرضا عن الحوافز من خلال فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم 29: مستويات الرضا عن الحوافز حسب مقياس ليكارت الخماسي

المجال	[1.8 -1]	[2.6 -1.8]	[3.4 -2.6]	[4.2 -3.4]	[5 - 4.2]
مستوى الرضا عن مختلف الحوافز	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الطالبة.

أولاً: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الحوافز الإيجابية:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالحوافز الإيجابية، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالحوافز الإيجابية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 30: مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن الحوافز الإيجابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.025	2.00	2	3	10	23	22	التكرار	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع العمل الذي تشغله، ويلبي احتياجاتك.	01
		3.3	5	16.7	38.3	36.7	النسبة%		
1.223	2.12	4	6	6	21	23	التكرار	تحرص المنظمة على الزيادة في أجور العاملين وفقاً لتقييم الأداء المستمر.	02
		6.7	10	10	35	38.3	النسبة%		
0.766	1.70	-	2	5	26	27	التكرار	تكافئ المنظمة العاملين المتميزين في أدائهم.	03
		-	3.3	8.3	43.3	45	النسبة%		

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

1.083	2.25	1	9	11	22	17	التكرار	04	يقتاسب المنصب الذي تشغله مع قدراتك وطموحاتك، ويحقق لك المركز الاجتماعي الذي تطمح إليه.
		1.7	15	18.3	36.7	28.3	النسبة%		
1.287	2.27	5	8	5	22	20	التكرار	05	ظروف العمل مريحة ومشجعة على المستوى العالي للأداء.
		8.3	13.3	8.3	36.7	33.3	النسبة%		
1.170	2.43	5	5	14	23	13	التكرار	06	لا تشعر بالملل والروتين في العمل.
		8.3	8.3	23.3	38.3	21.7	النسبة%		
1.198	2.23	4	6	9	22	19	التكرار	07	تُعَلِّمُ الإدارة جميع العاملين ببرنامج الترقية، وتلتزم بتطبيقه.
		6.7	10	15	36.7	31.7	النسبة%		
1.308	2.52	7	7	11	20	15	التكرار	08	يثق بك رئيسك ويفوض لك البعض من سلطاته ومسؤولياته.
		11.7	11.7	18.3	33.3	25	النسبة%		
1.297	2.25	5	6	11	15	23	التكرار	09	تهتم المنظمة بتكوين العاملين لديها، وتجديد معارفهم وخبراتهم.
		8.3	10	18.3	25	38.3	النسبة%		
1.223	2.22	4	7	7	22	20	التكرار	10	تفتح إدارة المنظمة المجال للعاملين للإبداء بأرائهم وأفكارهم. وتتصت لمشاكلهم وشكاويهم.
		6.7	11.7	11.7	36.7	33.3	النسبة%		
1.119	1.97	3	4	6	22	25	التكرار	11	تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعمل على مكافأة أصحاب الاقتراحات الجيدة.
		5	6.7	10	36.7	41.7	النسبة%		
1.171	1.87	3	4	7	14	32	التكرار	12	تعمل إدارة المنظمة على تعزيز مفهوم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.
		5	6.7	11.7	23.3	53.3	النسبة%		
0.5543	2.1514	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز الإيجابية							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة يقدر بـ 2.1514، وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.8-2.6]، التي تقابل الإجابة (غير موافق)، وهذا ما يعني أنّ مستوى رضا العاملين بالمؤسسة عن مختلف الحوافز الإيجابية منخفض. فهي حسب وجهة نظرهم غير مرضية ولا تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم. كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.5543، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تصاعدياً للتعرف على مستوى رضا الأفراد عن الحوافز الإيجابية بالمؤسسة الوطنية للدهن، كما يلي:

- حلت العبارة (03) في المرتبة الأولى بأكبر نسبة في عدم الموافقة، والتي تخص مكافأة الأداء المتميز، إذ بلغ متوسطها الحسابي 1.70، وهو ينتمي إلى المجال [1-1.8]، الذي يمثل الإجابة (غير موافق بشدة)، ما يدل على أنّ رضا الأفراد عن هذا الحافز منخفض جداً.

- كما حلت كل من العبارة (12) والعبارة (11) في المرتبة الثانية والثالثة عن درجة عدم الموافقة، بمتوسطين حسابيين قدرًا بـ 1.87، و 1.97 على التوالي، وهما ينتميان إلى الفئة الثانية [1.8-2.6]، التي تمثل الإجابة (غير موافق)، وهذا ما يدل على أنّ مستوى رضا الأفراد عن تشجيع الإدارة للعمل الجماعي والتعاون، والتشجيع على الاقتراحات الجيدة والعمل على تجسيدها ميدانياً منخفض.

- كما حلت العبارات (01)، (02)، (10)، و (07) في المراتب الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة عن درجة عدم الموافقة، بمتوسطات حسابية مقاربة قدرت بـ 2.00، 2.12، 2.22، و 2.23 على التوالي، والتي تنتمي إلى الفئة الثانية [1.8-2.6]، فهي تقابل الإجابة (غير موافق)، وهذا ما يوضح أنّ مستوى رضا الأفراد عن الأجر، الزيادة في مستويات الأجور، فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، وشفافية برنامج الترقية منخفض. إضافة إلى حلول العبارتين (04) و (09) في المرتبة الثامنة عن درجة عدم الموافقة، بمتوسط حسابي متساوي قدر بـ 2.25، وهذا ما يدل بدوره على أنّ مستوى رضا أفراد العينة عن محتوى العمل والتكوين منخفض.

- وفي الأخير جاءت العبارات (05)، (06)، و (08) في المراتب الأخيرة، بمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.27، 2.43، و 2.52 على التوالي، تقع ضمن الفئة الثانية [1.8-2.6]، التي تمثل الإجابة (غير موافق)، وهذا ما يدل على أنّ مستوى رضا أفراد العينة عن ظروف العمل، الإثراء الوظيفي، الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين منخفض.

يمكن القول أنّ انخفاض مستوى رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز الإيجابية، حسب وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة يرجع إلى الأسباب التالية:

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

- انخفاض مستويات الأجور التي يتقاضاها العاملون بالنظر إلى طبيعة العمل المؤدى، فهي غير مرضية ولا تتناسب مع احتياجاتهم.
 - عدم اهتمام الإدارة بالتقييم المستمر لأداء العاملين وفق معايير محددة وواضحة، والعمل على الزيادة في الأجور وفقاً لهذا التقييم.
 - عدم حرص إدارة المؤسسة على تحفيز الأداء المتميز وتقدير جهود مواردها البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط وعدم التشجيع.
 - ظروف العمل غير المناسبة، فبيئة العمل لا تتوفر على كافة الوسائل المادية والتكنولوجيا الحديثة، التي تيسر أداء العاملين لمهامهم بالمؤسسة.
 - شعور العاملين بالملل والروتين، نتيجة عدم اهتمام إدارة المؤسسة بإضافة مهام وواجبات جديدة إلى العمل.
 - عدم الشفافية في منح الترقية، فالإدارة لا تعتمد على تسيير المسار المهني للعامل في برامج الترقية، وإنما تكون وفق اعتبارات شخصية، وبطريقة غير موضوعية. فالترقية لا تتم على أساس الكفاءة والأداء.
 - عدم اهتمام المؤسسة بتكوين عاملها وتجديد معارفهم.
 - لا تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز مفهوم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين. من خلال ثقافة تنظيمية موحدة، تنمي قيم روح الفريق والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
 - انعدام الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة.
 - لا تفتح إدارة المؤسسة المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإبداء بأرائهم وأفكارهم. ولا تنصت لمشاكلهم وشكاويهم. ولا تأخذ بالاقترحات الجيدة، والعمل على تجسيدها في الواقع العملي ومكافأة أصحابها، وتشجيعهم على الاستمرار في التطور.
 - عدم إشراك العاملين في برامج التغيير التي تقوم بها إدارة المؤسسة.
- هذه العوامل تسببت في شعور الموارد البشرية بالاستياء والتذمر، وعدم الرضا عن أساليب الإدارة في التعامل مع الحوافز الإيجابية، الأمر الذي أدى إلى مستويات منخفضة من الرضا بالمؤسسة.

ثانياً. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الحوافز السلبية:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالحوافز السلبية، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الخاصة بالحوافز السلبية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 31: مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن الحوافز السلبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارة	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.059	2.22	2	6	11	25	16	التكرار	يقوم رئيسك بإخبارك عن الخطأ المرتكب في حال ارتكابه، ويبلغك بآثاره السلبية على عملك.	13
		3.3	10	18.3	41.7	26.7	النسبة%		
1.191	2.15	5	3	8	24	20	التكرار	يؤدي الحافز السليبي (العقوبة) إلى تعديل أو تغيير سلوك العامل للأحسن.	14
		8.3	5	13.3	40	33.3	النسبة%		
1.217	2.67	6	7	20	15	12	التكرار	الحافز السليبي (العقوبة) ليس له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعامل.	15
		10	11.7	33.3	25	20	النسبة%		
1.154	2.08	3	5	9	20	23	التكرار	تمنح الحوافز السلبية بطريقة عادلة ودون اعتبارات شخصية.	16
		5	8.3	15	33.3	38.3	النسبة%		
1.106	1.88	2	4	9	15	30	التكرار	يتفادى رئيسك في العمل معاقبتك أمام زملائك.	17
		3.3	6.7	15	25	50	النسبة%		
1.000	1.82	1	4	7	19	29	التكرار	يتم إنذارك عن خطأ ارتكبته بطريقة لائقة، وغير مستقرة.	18
		1.7	6.7	11.7	31.7	48.3	النسبة%		
0.5563	2.2792	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز السلبية							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة يقدر بـ 2.2792، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.8-2.6]، التي تقابل الإجابة (غير موافق)، وهذا ما يدل على أنّ مستوى رضا الأفراد العاملين بالمنظمة عن الحوافز السلبية منخفض.

إذ يرون أنّ الحوافز السلبية المتوفرة غير مناسبة. كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.5563، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب العبارات تصاعدياً من حيث درجة عدم الموافقة، وفقاً للمتوسط الحسابي كالتالي:

- حلت العبارة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 1.82، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.8- 2.6]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة العاملين على هذه العبارة منخفض، وبالتالي يرون أنّ إنذار الرؤساء للمؤوسين يكون بطريقة غير لائقة ومستقرة.

- حلت العبارة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.88، الذي ينتمي إلى الفئة [1.8- 2.6]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة العاملين على هذه العبارة منخفض، فحسب وجهة نظرهم، يقوم الرؤساء بمعاقبة العاملين أمام زملائهم بطريقة علنية، دون مراعاة لمشاعرهم، وطبيعة علاقاتهم مع زملائهم.

- كما حلت العبارات (16)، (14)، (13)، في المراتب الثالثة، الرابعة، والخامسة، بمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.08، 2.15، و 2.22 على التوالي، والتي تنتمي إلى الفئة [1.8- 2.6]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة العاملين على هذه العبارات منخفض، هذا ما يعني أنّ الحوافز السلبية تمنح بطريقة غير عادلة ووفق اعتبارات شخصية، كما أنّ العاملين يرون أنّ العقاب لا يؤدي إلى تعديل السلوك إلى الأحسن، وأنهم غير راضين عن الطريقة التي يتم على أساسها إنذار العامل المخطئ.

- وفي الأخير، حلت العبارة (15) بمتوسط حسابي قدر بـ 2.67، وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2.6- 3.4]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة العاملين على هذه العبارات متوسط، حيث أنّ أغلب الإجابات كانت بغير موافق أو غير موافق بشدة بنسبة 45%، ثم تلتها إجابات موافق نوعاً ما بنسبة 33.3%، وفي الأخير إجابات موافق أو موافق بشدة بنسبة 21.7%، وبالتالي يرى أغلبية العاملين أنّ الحافز السلبي له تأثير سلبي على معنويات العامل.

يمكن القول أنّ انخفاض مستوى رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز السلبية، حسب وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة يرجع إلى طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع هذا النوع من الحوافز، فهي تمنح بطريقة غير منصفة وغير موضوعية. كما أنّ الرؤساء لا يحترمون مشاعر العاملين، عند إنذارهم، فغالباً ما تتم معاقبتهم أمام زملائهم بطريقة علنية ومستقرة. هذا بدوره يؤثر على نفسية العامل ومعنوياته بالسلب. وبالتالي يمكن أن تتطور هذه المشاعر إلى سلوكيات عدائية تضر بالمؤسسة.

ويهدف التعرف على مستوى رضا العاملين عن مختلف الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقاً من تحليل إجابات أفراد عينة الدارسة حول عبارات محور التحفيز، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 32: مستوى الرضا عن الحوافز الكلية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن

الحوافز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز الإيجابية	من 1 إلى 12	2.1514	0.5543
الحوافز السلبية	من 13 إلى 18	2.2792	0.5563
الحوافز الكلية	18	2.1463	0.4197

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى رضا العاملين عن الحوافز المتوفرة منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور التحفيز 2.1463، الذي ينتمي إلى الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.8-2.6]، التي تقابل الإجابة (غير موافق). كما يتبين أن الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.4197، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب الحوافز من حيث مستوى رضا الأفراد عنها كما يلي:

- جاءت الحوافز الإيجابية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.1514، وهذا ما يوضح المستوى المنخفض لرضا الأفراد عن هذا النوع من الحوافز.

- جاءت الحوافز السلبية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.2792، وهذا ما يوضح المستوى المنخفض لرضا الأفراد عن هذا النوع من الحوافز.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن يعتبرون الحوافز المتوفرة بهذه المؤسسة، غير مرضية ولا تتناسب مع احتياجاتهم واهتماماتهم، وهذا بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال تحليل نتائج محور التحفيز.

ثالثاً. تأثير الخصائص الشخصية على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن:

يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، طبيعة العقد وسنوات الخبرة على مستوى رضا الأفراد العاملين عن الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن، كما يلي:

1- تأثير الجنس على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية الجنس:

جدول رقم 33: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية الجنس

الحوافز الكلية	الحوافز السلبية	الحوافز الإيجابية	الجنس
2.2240	2.2742	2.2607	ذكر
2.0632	2.2845	2.0345	أنثى

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير الجنس على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (*) Independent Samples T-Test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 34: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف الجنس

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة T	المتوسط الحسابي	الجنس
غير دالة إحصائياً	0.135	1.517	2.2240	ذكر
			2.0632	أنثى

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (33)، أن المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى منخفض من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة للإناث والذكور. والملاحظ من الجدول رقم (34)، أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.135) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أن الجنس ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

2- تأثير السن على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية السن:

جدول رقم 35: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية السن

الحوافز الكلية	الحوافز السلبية	الحوافز الإيجابية	السن
2.0960	2.1591	2.0833	أقل من 30 سنة
2.0427	2.1154	2.0513	بين 30 و 40 سنة
2.2874	2.5217	2.2971	أكبر من 40 سنة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

* - يستخدم لاختبار تساوي متوسطين. وذلك إذا كان لكل فرد من أفراد العينة قيمة على متغيرين، المتغير الأول يقسم العينة الكلية إلى عینتين جزئيتين مستقلتين، مثل متغير الجنس الذي يقسم إلى عينة ذكور وعينة إناث. والثاني يسمى متغير الاختبار أو المتغير التابع، مثل متغير التحفيز. والهدف من هذا الاختبار هو فحص ما إذا كان متوسط متغير الاختبار للفئة الجزئية الأولى مساوي لمتوسط متغير الاختبار لدى الفئة الثانية.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

ولتوضيح مدى تأثير السن على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (*) One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 36: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف السن

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.113	2.264	0.382	2	0.765	بين المجموعات
			0.169	57	9.63	داخل المجموعات
				59	10.395	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (35)، أنّ المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى منخفض من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة للفئات الثلاثة من السن. والملاحظ من الجدول رقم (36)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.113) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ السن ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

3- تأثير المستوى التعليمي على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية المستوى التعليمي:

جدول رقم 37: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	الحوافز الكلية
ثانوي أو أقل	2.2667	2.3833	2.2259
جامعي (مستوى التدرج)	2.0735	2.2500	2.0866
جامعي (ما بعد التدرج)	2.2348	2.2273	2.2222

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير المستوى التعليمي على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

*- يستخدم تحليل التباين الأحادي لاختبار مساواة ثلاث متوسطات أو أكثر، وذلك إذا كان لكل فرد من أفراد العينة قيمة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العامل (المستقل) له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي سيتم من خلاله تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر (التابع)، فهو الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العامل.

جدول رقم 38: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف المستوى

التعليمي

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.460	0.788	0.140	2	0.280	بين المجموعات
			0.177	57	10.115	داخل المجموعات
				59	10.395	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (37)، أنّ المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى ضعيف من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة للفئات الثلاثة من المستوى التعليمي. والملاحظ من الجدول رقم (38)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.460) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ المستوى التعليمي ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

4- تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

جدول رقم 39: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	الحوافز الكلية
إطار	2.1937	2.2905	2.1862
عون تحكم	1.9833	2.3167	2.0185
عون تنفيذ	2.2709	2.1563	2.2014

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 40: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف التصنيف

الوظيفي

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.401	0.929	0.164	2	0.328	بين المجموعات
			0.177	57	10.067	داخل المجموعات
				59	10.395	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (39)، أن المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى ضعيف من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة للفئات الثلاثة من التصنيف الوظيفي. والملاحظ من الجدول رقم (40)، أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.401) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أن التصنيف الوظيفي ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

5- تأثير طبيعة العقد على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية طبيعة العقد:

جدول رقم 41: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية طبيعة العقد

الحوافز الكلية	الحوافز السلبية	الحوافز الإيجابية	طبيعة العقد
2.1519	2.1833	2.1944	عقد دائم
2.1444	2.3111	2.1370	عقد مؤقت

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير الجنس على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-Test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 42: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف طبيعة العقد

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة T	المتوسط الحسابي	طبيعة العقد
غير دالة إحصائياً	0.953	0.059	2.1519	عقد لمدة محددة CDD
			2.1444	عقد لمدة غير محددة CDI

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (41)، أنّ المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى ضعيف من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة لفئتي طبيعة العقد. والملاحظ من الجدول رقم (42)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.953) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ طبيعة العقد ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

6- تأثير سنوات الخبرة على مستوى رضا أفراد العينة عن مختلف الحوافز:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

جدول رقم 43: المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفق خاصية سنوات الخبرة

الأقدمية	الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية	الحوافز الكلية
أقل من 5 سنوات	2.1667	2.1563	2.1319
بين 5 و10 سنة	1.9254	2.1711	1.9766
أكثر من 10 سنوات	2.3133	2.4400	2.2844

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير سنوات الخبرة على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 44: اختبار الاختلافات في مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز باختلاف سنوات الخبرة

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.051	3.126	0.514	2	1.027	بين المجموعات
			0.164	57	9.367	داخل المجموعات
				59	10.395	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (43)، أن المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [1.8 - 2.6]، وهو ما يمثل مستوى ضعيف من الرضا عن مختلف الحوافز بالنسبة للفئات الثلاثة من المستوى التعليمي. والملاحظ من الجدول رقم (44)، أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.051) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التحفيز.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الصراع التنظيمي

بهدف التعرف على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصراع التنظيمي.

أولاً. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسباب الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بأسباب الصراع التنظيمي، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بأسباب الصراع كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

جدول رقم 45: استجابة أفراد العينة على عبارات أسباب الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.965	3.98	20	25	10	4	1	التكرار	تحدث خلافات بين العاملين بسبب مشاعر الغيرة، الأتانية وحب الذات.	19
		33.3	41.7	16.7	6.7	1.7	النسبة%		
0.938	4.03	21	25	10	3	1	التكرار	هناك عدم إنصاف ومحسوبة في التعامل مع العاملين.	20
		35	41.7	16.7	5	1.7	النسبة%		
1.120	4.00	25	19	10	3	3	التكرار	تمنح الحوافز بمختلف أنواعها بطريقة غير عادلة.	21
		41.7	31.7	16.7	5	5	النسبة%		
1.226	3.77	22	15	14	5	4	التكرار	هناك أفراد داخل المنظمة يعملون على تشويه الحقائق ونشر الإشاعات.	22
		36.7	25	23.3	8.3	6.7	النسبة%		
1.171	3.95	25	18	9	5	3	التكرار	تتحيز الإدارة اتجاه بعض الجهات بسبب القرابة أو الصداقة، أو وجود مصالح مشتركة بينهم.	23
		41.7	30	15	8.3	5	النسبة%		
1.183	3.70	17	21	14	3	5	التكرار	تحدث خلافات بين الشباب وكبار السن من العاملين سببها اختلاف أفكار الجيلين (صراع الأجيال).	24
		28.3	35	23.3	5	8.3	النسبة%		
1.060	4.17	29	20	5	4	2	التكرار	تحدث صراعات بين زملاء العمل على ترقية إلى منصب أعلى (الصراع على المناصب).	25
		48.3	33.3	8.3	6.7	3.3	النسبة%		
1.169	3.92	24	18	10	5	3	التكرار	الأنظمة العقابية الصارمة تثير الصراعات، وتحد من تبادل الأفكار.	26
		40	30	16.7	8.3	5	النسبة%		
1.321	3.50	17	17	11	9	6	التكرار	هناك منافسة غير نزيهة بين العاملين داخل المنظمة.	27
		28.3	28.3	18.3	15	10	النسبة%		

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

1.121	3.88	20	24	8	5	3	التكرار	تحدث صراعات بين العاملين بسبب تعارض وجهات النظر، واختلاف شخصياتهم.	28
		33.3	40	13.3	8.3	5	النسبة%		
0.819	4.20	24	27	6	3	-	التكرار	لا تهتم إدارة المنظمة بمشاكل العاملين، ولا تتفهم ظروفهم الاجتماعية.	29
		40	45	10	5	-	النسبة%		
1.184	3.43	11	23	11	11	4	التكرار	تحدث صراعات بين العاملين سببها اختلاف ثقافتهم.	30
		18.3	38.3	18.3	18.3	6.7	النسبة%		
0.5036	3.8778	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب الصراع التنظيمي							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة يقدر بـ 3.8778، والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4 - 4.2]، التي تقابل الإجابة (موافق)، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة الأفراد العاملين بالمنظمة على العبارات مرتفع. كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.5036، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من حيث درجة الموافقة، وفقاً للمتوسط الحسابي كالتالي:

- حلت العبارة (29) في المرتبة الأولى من حيث تسببها في إحداث الصراعات بمتوسط حسابي قدر بـ 4.20، وهو ينتمي إلى الفئة [3.4 - 4.2]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على عدم اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين وتفهم ظروفهم مرتفع.

- كما حلت العبارات (25)، (20)، و(21) في المراتب الثانية، الثالثة، والرابعة من حيث كونهما سبباً في حدوث الصراعات بمتوسطات حسابية قدرت بـ 4.17، 4.03، و4.00 على التوالي، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات مرتفع، فهي تنتمي إلى الفئة [3.4 - 4.2]، حيث أنّ أغلب الإجابات على العبارة (25) كانت موافق أو موافق بشدة، بنسبة قدرت بحوالي 81.6%، ما يدل على وجود مستوى مرتفع من الصراعات على المناصب بالمنظمة. أما فيما يخص عدم الإنصاف والمحسوبية في التعامل مع العاملين، فقد بلغت نسبة الإجابات بموافق أو موافق بشدة 76.7%، كما بلغت نسبة الإجابات بموافق أو موافق بشدة على عدم العدالة في منح الحوافز الفردية 73.4%.

- أما العبارات (19)، (23)، و(26)، فقدرت متوسطاتها الحسابية بـ 3.98، 3.95، و3.92 على التوالي، فمن وجهة نظر العاملين هناك مشاعر غير، أنانية وحب للذات بين العاملين، حيث أنّ أغلب الإجابات كانت موافق أو موافق بشدة بنسبة 80%. تحيز الإدارة إلى بعض الأطراف بسبب المصالح المشتركة، أو القرابة، أو الصداقة بنسبة 71.7%. هناك تسلط في طريقة تعامل الإدارة مع العاملين، كما تفرض عليهم رقابة لصيقة تشعرهم بالتذمر وعدم الاستقرار بنسبة 70%.

- أما العبارات (28)، (22)، و(24) قدرت متوسطاتها الحسابية بـ 3.88، 3.77، و3.70، والتي تتعلق بتعارض أفكار واختلاف شخصيات العاملين، العمل على نشر الإشاعات، وصراع الأجيال على التوالي، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على هذه العبارات مرتفع من حيث تسببها في حدوث الصراعات بالمنظمة.

- وفي الأخير، احتلت باقي العبارات (27) و(30)، المراتب الأخيرة من حيث تسببها في حدوث الصراعات بالمنظمة، والتي تتعلق بالمنافسة غير النزيهة بين العاملين، واختلاف ثقافتهم، إذ قدرت متوسطاتها الحسابية بـ 3.50، 3.43 على التوالي، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على هذه العبارات مرتفع.

مما سبق يمكن استنتاج أنّ أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن تتمثل في:

- عدم اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين. الأمر الذي يؤدي بالعاملين إلى الشعور باستغلال الإدارة لهم في تحقيق مصالحها فقط، دون الاكتراث لظروفهم الاجتماعية.

- الصراع على المناصب، ذلك يرجع إلى عدم شفافية أساليب منح الحوافز بالمؤسسة. فلو كانت الترقية تتم على أساس الكفاءة لما تسارع العاملون إلى سلوكيات معينة للحصول على الترقية، إما بالتودد إلى الإدارة، الغش، المنافسة غير النزيهة، العمل على نشر الإشاعات عن المنافس.

- عدم الإنصاف والمحسوبية في التعامل مع العاملين، وتحيز الإدارة إلى بعض الأطراف بسبب المصالح المشتركة، أو القرابة، أو الصداقة.

- عدم العدالة في منح الحوافز المختلفة، خاصة فيما يتعلق بالحوافز الفردية، فالرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيههم وفقاً للعلاقات السائدة بينهم. لذلك أصحاب العلاقات الطيبة مع رؤسائهم يحصلون على التقييم الجيد لأدائهم، أما الآخرين، فيحصلون على تقييم سيء، رغم كفاءتهم وانضباطهم في العمل.

- مشاعر الغيرة والأنانية، التي تسود أوساط العاملين. وحب التميز على الآخرين، والسعي إلى الحصول على المكانة والسلطة، للتمكن من السيطرة على الآخرين وتحقيق المصالح والطموح.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

- تتعامل الإدارة مع العاملين بطريقة متسلطة، إذ تفرض عليهم رقابة لصيقة تشعرهم بالتذمر وعدم الاستقرار. وتترصد كل تحركاتهم ولا تترك لهم مجالاً للتواصل مع بعضهم البعض، لتنمية روابط الانتماء اتجاه مؤسستهم.

ثانياً. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مظاهر الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بمظاهر الصراع التنظيمي، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمظاهر الصراع كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 46: استجابة أفراد العينة على عبارات مظاهر الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.096	3.55	12	22	16	7	3	التكرار	يقاوم العاملون التغيير الذي تحدثه المنظمة لاعتباره تهديداً لأمنهم واستقرارهم.	31
		20	36.7	26.7	11.7	5	النسبة%		
1.162	3.80	20	19	14	3	4	التكرار	يبطئ العاملون في أداء مهامهم بسبب خلافات بينهم وبين زملائهم، أو بينهم وبين إدارة المنظمة.	32
		33.3	31.7	23.3	5	6.7	النسبة%		
1.197	3.58	15	21	12	8	4	التكرار	يلجأ العاملون إلى التهديد بالدخول في إضراب، للضغط على إدارة المنظمة حتى تعمل على تحقيق مطالبهم.	33
		25	35	20	13.3	6.7	النسبة%		
1.163	3.73	18	21	11	7	3	التكرار	تعمل النقابة على تحقيق مصالحها الخاصة.	34
		30	35	18.3	11.7	5	النسبة%		
1.043	3.88	20	20	15	3	2	التكرار	تتعرض الإدارة إلى النقد المستمر، والاثام بالفشل وسوء التسيير من طرف العاملين.	35
		33.3	33.3	25	5	3.3	النسبة%		
1.236	3.72	19	21	8	8	4	التكرار	لديك الرغبة في تحقيق إنجازات بالمنظمة، وتعرض لعوائق تمنعك من ذلك.	36
		31.7	35	13.3	13.3	6.7	النسبة%		

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

1.278	3.60	16	23	8	7	6	التكرار	تغيب عن العمل دون مبرر لذلك.	37
		26.7	38.3	13.3	11.7	10	النسبة%		
1.119	3.97	23	22	8	4	3	التكرار	أنت مستعد لترك عملك بهذه المنظمة إن وجدت عملاً آخر بمنظمة أخرى.	38
		38.3	36.7	13.3	6.7	5	النسبة%		
1.106	3.62	13	24	13	7	3	التكرار	تدعي حالة المرض للابتعاد عن محيط العمل.	39
		21.7	40	21.7	11.7	5	النسبة%		
0.4654	3.6389	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمظاهر الصراع التنظيمي							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة يقدر بـ 3.6389، والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4 - 4.2]، التي تقابل الإجابة (موافق)، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة الأفراد العاملين بالمنظمة على العبارات مرتفع. كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.4654، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من حيث درجة الموافقة، وفقاً للمتوسط الحسابي كالتالي:

- حلت العبارة (38) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.97، وهو ينتمي إلى الفئة [3.4 - 4.2]، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على ترك العمل بالمنظمة في حال إيجاد عمل آخر بمنظمة أخرى مرتفع.

- جاءت العبارات (35)، (32)، و(34) في المراتب الثانية، الثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.88، 3.80، و3.73 على التوالي، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على هذه العبارات مرتفع، حيث بلغت الإجابات بموافق أو موافق بشدة على تعرض الإدارة إلى النقد والاتهام بسوء التسيير والفسل نسبة 66.6%، ونسبة 65% على كل من إبطاء العاملين لمهامهم، وعمل النقابة على تحقيق مصالحها.

- جاءت العبارات (36)، (39)، و(37) في المراتب الخامسة، السادسة والسابعة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.72، 3.62، و3.60 على التوالي، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على هذه العبارات مرتفع، حيث بلغت الإجابات بموافق أو موافق بشدة على وجود عوائق أمام أصحاب الحاجة إلى الإنجازات نسبة 66.7%، ونسبة 61.7% على إدعاء العاملين للمرض للابتعاد عن محيط العمل، ونسبة 65% للغيابات غير المبررة للتهرب من العمل ومن مشاكله.

- أما العبارتين (33) و(31)، فجاءت في المرتبتين الأخيرتين بمتوسطين حسابيين قدرًا بـ 3.58 و 3.55 على التوالي، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على لجوئهم إلى الإضراب ومقاومة التغيير مرتفع.

من التحليل السابق يمكن استنتاج أهم مظاهر الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

- انخفاض مستوى الولاء لدى العاملين، وعدم الشعور بالانتماء إلى مؤسستهم. فأغلب العاملين يفضلون ترك العمل بالمؤسسة في حال إيجاد عمل آخر بمؤسسة أخرى.

- تعرض الإدارة إلى النقد المستمر والاتهام بسوء التسيير والفسل. فانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين يجعل كل طرف يشكك في كفاءة وقدرات الطرف الآخر.

- إبطاء العاملين في أداء مهامهم لكثرة خلافاتهم مع زملائهم و رؤسائهم، وبالتالي تعطيل العمل.

- يعمل ممثلو العمال على تحقيق مصالحهم الخاصة، ومصالح إدارة المؤسسة، دون الاهتمام بالدفاع عن حقوق العاملين وتحقيق مطالبهم.

- هناك الكثير من الإطارات والكفاءات بالمؤسسة لديهم الرغبة في تحقيق إنجازات عالية بالمؤسسة، ولكن الإدارة لا تهتم بأفكارهم وقدراتهم، كما لا توفر لهم المناخ المناسب لتجسيدها عملياً، فيصدم هؤلاء بالكثير من العوائق والحواجز، التي تقف أمامهم، الأمر الذي يحبطهم، ويجعلهم يتذمرون من الوضع القائم.

- مشاعر عدم رضا العاملين عن العمل وظروفه، التي يتم التعبير عنها بكثرة، الغيابات وإدعاء المرض للابتعاد عن محيط العمل وتقادي مشاكله.

- تهديد العاملون بالدخول في إضراب عن العمل، لإسماع صوتهم، والمطالبة بحقوقهم كون النقابة لا تعمل على تحقيق مطالبهم.

- مقاومة العاملين بالمؤسسة للتغيير، كرد فعل لعدم إشراكهم في تخطيط هذا التغيير، فالإدارة لم تشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير أو التطوير، لذا لا يتقبله العاملون ولا يحرصون على تجسيده عملياً.

ثالثاً. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، وذلك بحساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

جدول رقم 47: استجابة أفراد العينة على عبارات إدارة الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.869	4.08	21	27	8	4	-	التكرار	تتجنب الإدارة استخدام أسلوب التفاوض والحوار مع ممثلي العمال لحل الصراع، الذي تكون طرفاً فيه.	40
		35	45	13.3	6.7	-	النسبة%		
1.056	3.93	22	20	11	6	1	التكرار	تستخدم الإدارة أسلوب التجاهل واللامبالاة في التعامل مع مختلف الصراعات بالمنظمة.	41
		36.7	33.3	18.3	10	1.7	النسبة%		
1.225	3.70	20	16	14	6	4	التكرار	تستخدم الإدارة أسلوب التهديد والتخويف في التعامل مع العاملين.	42
		33.3	26.7	23.3	10	6.7	النسبة%		
1.136	3.88	21	22	9	5	3	التكرار	لا تهتم إدارة المنظمة بإثارة الصراع الإيجابي بين العاملين للقضاء على حالات الروتين والجمود.	43
		35	36.7	15	8.3	5	النسبة%		
1.118	3.93	23	20	9	6	2	التكرار	لا تهتم إدارة المنظمة بإثارة الصراع الإيجابي لتعديل المواقف السائدة وتقدام الأفكار.	44
		38.3	33.3	15	10	3.3	النسبة%		
1.118	3.93	23	20	9	6	2	التكرار	لا تهتم إدارة المنظمة بتحفيز العاملين على التنافس، لتحقيق الأداء المتميز.	45
		38.33	33.3	15	10	3.3	النسبة%		
1.183	3.92	24	19	8	6	3	التكرار	تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تخفيض مقاومتهم للتغيير.	46
		40	31.7	13.3	10	5	النسبة%		
1.069	4.10	29	15	10	5	1	التكرار	يرفع الحافز الإيجابي من معنويات العامل ويخفف من استيائه وشكاويه.	47
		48.3	25	16.7	8.3	1.7	النسبة%		
0.5029	3.9354	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الصراع التنظيمي							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة يقدر بـ 3.9354، والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4 - 4.2]، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة الأفراد العاملين بالمنظمة على العبارات مرتفع. كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.5029، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من حيث درجة الموافقة، وفقاً للمتوسط الحسابي كالتالي:

- حلت العبارة (47) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.10، وهو ينتمي إلى الفئة [3.4 - 4.2]، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على أنّ الحافز الإيجابي يرفع من معنويات العامل ويخفف من استيائه وشكاويه مرتفع. كما حلت العبارة (40) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.08، وهو ينتمي إلى الفئة [3.4 - 4.2]، ما يدل على أنّ مستوى موافقة أفراد العينة على عدم استخدام الإدارة للتفاوض والحوار كأسلوب لحل الصراعات بالمنظمة، حيث بلغت نسبة الإجابات بموافق أو موافق بشدة 80% من إجمالي الإجابات على هذه العبارة.

- جاءت العبارات (41)، (44)، و(45) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93، حيث يرى الأفراد أنّ الإدارة تستخدم أسلوب التجاهل واللامبالاة في حل مختلف الصراعات من جهة، كما لا تهتم بإحداث التغيير من خلال الصراع الإيجابي، ولا تهتم بتحفيز العاملين على التنافس لتحقيق الأداء المتميز.

- وجاءت العبارات (46)، (43)، و(42) في المراتب الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.92، 3.88، و3.70 على التوالي، حيث يرى الأفراد أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تقلل من مقاومة التغيير، حيث بلغت نسبة الإجابات بموافق أو موافق بشدة 71.7%. كما يرون أنّ الإدارة لا تهتم بإثارة الصراع الإيجابي للقضاء على الروتين والجمود بنسبة موافقة قدرت بـ 71.7%. بالإضافة إلى اعتمادها أسلوب التهديد في التعامل مع العاملين بنسبة موافقة قدرت بـ 60%.

مما سبق يمكن استنتاج أساليب إدارة مختلف الصراعات بالمؤسسة الوطنية للدهن، حيث:

- تتجنب الإدارة استخدام التفاوض والحوار كأسلوب لحل الصراعات، من خلال مناقشة مختلف المشاكل والخلافات، والعمل على إيجاد حلول لها. فالإدارة لا تمنح فرصاً للعاملين بالتعبير عن مشاكلهم وآرائهم، وإنما تتعامل معهم وفق طريقة آلية، تنفيذ المهام والواجبات وحسب. إذ لا يوجد اتصال مفتوح بين الطرفين، وإنما يكون التواصل من خلال القانون الداخلي للمؤسسة فقط.

- تعتمد الإدارة أسلوب التجاهل واللامبالاة في التعامل مع مختلف الصراعات بالمؤسسة، فلا تعيرها الاهتمام، وإنما تعتبرها مجرد حالات استثنائية، يجب السكوت عنها، وكتبها حتى لا تتفاقم.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

- لا تهتم الإدارة بإحداث التغيير من خلال الصراع الإيجابي للقضاء على الروتين والجمود، ولا تهتم بتحفيز العاملين على التنافس لتحقيق الأداء المتميز.

- اعتماد الإدارة لأسلوب التهديد في التعامل مع العاملين، خاصة العاملين الشباب. الأمر الذي يؤدي بهم إلى الرضوخ للأمر الواقع وعدم إثارة المشاكل، أو اللجوء إلى الشكاوى. وذلك لخوفهم من فقدان مناصبهم، كونهم في الخمس سنوات الأولى يحصلون على عقود مؤقتة، فلا بد أن يحافظوا على علاقاتهم الطيبة مع إدارة المؤسسة، والعمل على تحقيق مطالبها دون تدمير أو شكوى، لضمان مكانتهم وعملهم بالمؤسسة.

وبهدف التعرف على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقاً من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 48: مستوى الصراع الكلي بالمؤسسة الوطنية للدهن

الصراع التنظيمي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسباب الصراع التنظيمي	من 19 إلى 30	3.8778	0.50363
مظاهر الصراع التنظيمي	من 31 إلى 39	3.6389	0.46543
إدارة الصراع التنظيمي	من 40 إلى 47	3.9354	0.50290
مستوى الصراع الكلي	29	3.8437	0.36224

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول السابق يتضح أنّ مستوى الصراعات بالمؤسسة الوطنية للدهن مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور الصراع التنظيمي 3.8437، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4 - 4.2]، والتي تقابل الإجابة (موافق). كما يتبين أنّ الانحراف المعياري الكلي يقدر بـ 0.36224، وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. إذ يمكن ترتيب أجزاء المحور تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت إدارة الصراع التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.9354.
- جاءت أسباب الصراع التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.8778.
- جاءت مظاهر الصراع التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.6389.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

من خلال النتائج السابقة يتضح أنّ مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن مرتفع، وهذا بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال تحليل نتائج محور الصراع التنظيمي.

رابعاً. تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، طبيعة العقد والأقدمية على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، كما يلي:

1- تأثير الجنس على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية الجنس:

جدول رقم 49: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية الجنس

الجنس	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
ذكر	3.7769	3.6129	3.8185	3.7586
أنثى	3.9856	3.6667	4.0603	3.9346

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير السن على مستوى الصراع بالمؤسسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Samples T-Test Independent، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 50: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف

الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
ذكر	3.7586	-1.949	0.057	غير دالة إحصائياً
أنثى	3.9346			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (49)، أنّ المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة للإناث والذكور. والملاحظ من الجدول رقم (50)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.057) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ الجنس ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

2- تأثير السن على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية السن:

جدول رقم 51: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية السن

السن	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
أقل من 30 سنة	3.9470	3.7273	4.2159	3.9781
بين 30 و 40 سنة	3.9295	3.6838	3.9904	3.8939
أكبر من 40 سنة	3.7862	3.5459	3.7391	3.7226

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير السن على مستوى الصراع بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 52: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
بين المجموعات	0.601	2	0.301	2.399	0.100	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	7.141	57	0.125			
المجموع	7.742	59				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (51)، أنّ المتوسطات الحسابية مقارنة وتنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة لفئات السن الثلاثة. والملاحظ من الجدول رقم (52)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.100) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ السن ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

3- تأثير المستوى التعليمي على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية المستوى التعليمي:

جدول رقم 53: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
ثانوي أو أقل	3.8500	3.5556	3.9083	3.8000
جامعي مستوى التدرج	3.8971	3.6078	3.9816	3.8529
جامعي ما بعد التدرج	3.8560	3.8485	3.8295	3.8746

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير المستوى التعليمي على مستوى الصراع بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 54: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف المستوى التعليمي

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.856	0.156	0.021	2	0.042	بين المجموعات
			0.135	57	7.700	داخل المجموعات
				59	7.742	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (53)، أن المتوسطات الحسابية متقاربة وتنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة للفئات الثلاثة من المستوى التعليمي. والملاحظ من الجدول رقم (54)، أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.856) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أن المستوى التعليمي ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

4- تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

جدول رقم 55: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
إطار	3.9459	3.7027	3.8953	3.8798
عون تحكم	3.6944	3.4963	4.0250	3.7563
عون تنفيذ	3.9062	3.6111	3.9531	3.8405

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم 56: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف التصنيف الوظيفي

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.546	0.612	0.081	2	0.163	بين المجموعات
			0.133	57	7.579	داخل المجموعات
				59	7.742	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (55)، أنّ المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة للفئات الثلاثة من السن. والملاحظ من الجدول رقم (56)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.546) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ التصنيف الوظيفي ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

5- تأثير طبيعة العقد على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية طبيعة العقد:

جدول رقم 57: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية طبيعة العقد

طبيعة العقد	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
عقد مؤقت	3.6722	3.6370	4.0250	3.7701
عقد دائم	3.9463	3.6395	3.9056	3.8682

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ولتوضيح مدى تأثير طبيعة العقد على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز بالمؤسسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-Test، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 58: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف طبيعة العقد

طبيعة العقد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
عقد مؤقت	3.7701	-0.697	0.495	غير دالة إحصائياً
عقد دائم	3.8682			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (57)، أنّ المتوسطين الحسابيين ينتميان إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة لفئتي طبيعة العقد. والملاحظ من الجدول رقم (58)، أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.495) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّ طبيعة العقد ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

6- تأثير سنوات الخبرة على مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي، وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

جدول رقم 59: المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفق خاصية سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أسباب الصراع	مظاهر الصراع	إدارة الصراع	مستوى الصراع
أقل من 5 سنوات	3.7083	3.6528	4.0156	3.7867
بين 5 و 10 سنوات	4.0614	3.6550	4.1316	3.9927
أكثر من 10 سنوات	3.8467	3.6178	3.7350	3.7669

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

ولتوضيح مدى تأثير سنوات الخبرة على مستوى الصراع بالمؤسسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way Anova، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم 60: اختبار الاختلافات في استجابة أفراد العينة على عبارات محور الصراع باختلاف سنوات الخبرة

الاختلافات	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.092	2.488	0.311	2	0.622	بين المجموعات
			0.125	57	7.120	داخل المجموعات
				59	7.742	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (59)، أن كل المتوسطات الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يمثل مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي بالنسبة لفئات سنوات الخبرة الثلاثة. والملاحظ من الجدول رقم (60)، أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.092) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان، والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية، ومحوري التحفيز والصراع التنظيمي. سيتم تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات السابقة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفرع الأول: علاقة الحوافز الإيجابية بالصراع التنظيمي

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز الإيجابية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين الحوافز الإيجابية والصراع التنظيمي. ومعامل الارتباط بين المتغيرين موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 61: معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز الإيجابية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن

	الحوافز الإيجابية	محور الصراع التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	-,540**
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	-,540**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز الإيجابية والصراع التنظيمي تقدر بـ (-0.540)، وهذا ما يدل على أنّ للحوافز الإيجابية تأثير عكسي على الصراع التنظيمي. وبالتالي يمكن القول أنّ عدم رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز الإيجابية وأساليب تعامل إدارة المؤسسة غير الفعالة مع هذا النوع من الحوافز يؤثر سلباً على مستوى الصراع بالمؤسسة.

الفرع الثاني: علاقة الحوافز السلبية بالصراع التنظيمي

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز السلبية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، الذي يوضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 62: معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز السلبية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن

	الحوافز السلبية	محور الصراع التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	-,363 **
الحوافز السلبية Sig. (bilatérale)		,004
N	60	60
Corrélacion de Pearson	-,363 **	1
محور الصراع التنظيمي Sig. (bilatérale)	,004	
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط متوسطة بين الحوافز السلبية والصراع التنظيمي تقدر بـ (-0.363)، وهذا ما يدل على أنّ الحوافز السلبية ترتبط بعلاقة عكسية مع الصراع التنظيمي. وبالتالي يمكن القول أنّ عدم رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز السلبية وأساليب تعامل إدارة المؤسسة غير الفعالة مع هذا النوع من الحوافز يؤثر سلباً على مستوى الصراع بالمؤسسة.

الفرع الثالث: علاقة التحفيز بالصراع داخل المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يهدف التعرف على طبيعة تأثير عملية التحفيز على الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Corrélacion de Pearson)، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل، الذي يمثل التحفيز، والتابع، الذي يمثل الصراع التنظيمي. ويمكن توضيح معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 63: معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والصراع التنظيمي

	محور التحفيز	محور الصراع التنظيمي
محور التحفيز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 -,585** ,000 60
محور الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,585** 1 ,000 60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين التحفيز والصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.585)، هذا ما يدل إحصائياً على أنّ عدم رضا الأفراد عن مختلف الحوافز يفسر ما نسبته 58.5% من مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، وبالتالي يمكن القول أنّ هناك علاقة تأثير قوية بين مستوى الرضا عن الحوافز ومستوى الصراع التنظيمي.

ويفسر ذلك بأنّ أساليب إدارة المؤسسة في تحفيز الموارد البشرية غير فعالة، فمنح الحوافز بالمؤسسة سواء الإيجابية أو السلبية يتم بطريقة غير شفافة وغير موضوعية. وذلك راجع إلى:

- المحسوبة في التعامل مع العاملين، وعدم إنصافهم من حيث الحوافز الفردية، فتقييم الأداء يكون وفق العلاقات الشخصية، وليس وفق الكفاءة.

- عدم حرص الإدارة على تحفيز الكفاءات المتميزة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى التذمر والاستياء، والشعور بصراع داخلي نتيجة عدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم، والتفكير في ترك المؤسسة، والبحث عن مؤسسة أخرى تشجعهم على التقدم وتحقيق إنجازات تلبّي رغبتهم في تحقيق ذواتهم وأهدافهم.

- لا تشجع المؤسسة الشباب بتوفير الجو المناسب لهم، لتحقيق طموحاتهم وتطوير كفاءاتهم، ولا تمنحهم الفرصة لإظهار إمكانياتهم، ومنحهم الثقة بمؤهلاتهم.

- تعامل الإدارة مع العاملين عن طريق أسلوب التخويف، باستخدام مختلف الحوافز السلبية، وفق مفهوم العقاب، وليس بمفهوم تعديل وتغيير السلوك غير المرغوب إلى الأحسن. فغالباً ما يُهدد العاملين بالعقاب، خاصة عند المطالبة بحقوقهم، الأمر الذي يجعل الأفراد بالمؤسسة يلتزمون الصمت خوفاً على مناصبهم واستقرارهم. كما أنّ أساليب تعامل الإدارة مع هذا النوع من الحوافز لا تكون مبنية على الاحترام والسرية، خاصة ما يتعلق بالإندارات الشفوية، حيث تكون علنية وبطريقة مستفزة، وهذه الطريقة تؤثر بالسلب على مشاعر العاملين، وعلى سلوكياتهم في بعض الأحيان. كما أنّ الحوافز السلبية لا تمنح بطريقة عادلة، وإنما وفق اعتبارات شخصية، كالاقتراء على عامل فقط لأنه ليس على علاقة طيبة مع رئيسه. وهناك من يخطئ ولا يعاقب، لأنه تجمع علاقات ود بينه وبين رئيسه. هذه الأساليب في التعامل تؤدي بالعاملين إلى عدم الرضا عن الحوافز السلبية، واعتبارها أمراً سلبياً بالمؤسسة. بالإضافة إلى تسببها في تفكيك العلاقات الاجتماعية، وإضعاف التفاعل بين زملاء العمل، بفعل مشاعر الغيرة والكراهية.

- اقتصار اهتمام الإدارة على الإنتاج وعلى تحقيق أهدافها ومصالحها الشخصية، واعتبار العاملين مجرد أدوات لتحقيق هذه الأهداف. الأمر الذي يفقدها ولاء مرؤوسيهما، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

- طبيعة العمل الروتيني وكثرة المهام، ما يؤدي إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد لدى العاملين، الأمر الذي يساهم في تدني معنوياتهم، وكثرة الشكاوى والتذمر.

وبالتالي حالة عدم الرضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة، وإنما هي نتاج لتراكم مشاعر عدم الرضا اتجاه العمل وأساليب التحفيز المتبعة. فالاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس مستوى رضا العاملين عن ظروف عملهم. فعدم أخذها بعين الاعتبار، وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة لها، يؤدي إلى تفاقم المشاكل الصغيرة إلى مشاكل أكبر وصراعات أكثر. كما أنّ الإضراب، تعطيل العمل، والاحتجاج، هي مظاهر تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها، وتدني مستلزمات العمل وتدهور ظروفه، والتي لا تتوافق مع متطلباتهم. كما يمكن أن يعبر عن حالة عدم الرضا بطريقة ضمنية غير صريحة، خوفاً من تهديد الإدارة.

لذا على المؤسسة وضع نظام حوافز فعال، يمكنها من رفع مستوى رضا الأفراد عن العمل وظروفه، وعن أساليب التحفيز المتبعة، وذلك من خلال:

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالتغيير والتطوير، لتفادي مقاومتهم له، وضمان تقبله والعمل على تنفيذه. ومنحهم فرص التقدم والإنجاز. إذ يترت على مشاركة العاملين في إدارة مؤسساتهم ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واندفاع الأفراد نحو تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها، والرفع من خبراتهم الميدانية وشعورهم باعتراف المؤسسة بمكانتهم وأهميتهم فيها. فاتخاذ القرارات بالمشاركة يجعل الأفراد يبتعدون عن الصراعات والخلافات، ويقرب المسافات بينهم وبين الإدارة، ويعطي الفرصة لحل المشاكل، خاصة إذا توفرت ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين. لذلك لابد أن تعمل المؤسسة على تعزيز مفهوم العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل، من خلال ثقافة تنظيمية موحدة، للتمكن من تحقيق المصالح المشتركة، وتنمية العلاقات الاجتماعية، وزيادة الرغبة لدى العاملين اتجاه العمل، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.

- الاهتمام بظروف العاملين ومشاكلهم، من خلال فتح قنوات الاتصال، والاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم، بإتاحة المجال للحوار البناء، ومناقشة المشاكل والخلافات وإيجاد الحلول لها.

- الاهتمام ببرنامج الترقية، فهو دليل على شفافية ووضوح نظام الحوافز بالمنظمة، كونه يقدر جهود العامل وإمكاناته وقدراته، ولا يحصرها في وظيفة واحدة، وإنما يقابل جهد العامل وتميزه، بالرفع من مكانته وتشجيعه على مزيد من التقدم. لذلك على المؤسسة أن تحرص على التسيير الفعال للمسار المهني لكل عامل، حتى تكون عادلة وشفافة في ترقية أفرادها، وتبتعد عن الأساليب غير الموضوعية والشخصية في الترقية. لذا لابد من الاعتماد على كفاءة العامل ومؤهلاته التي تتناسب مع المنصب الذي يرقى إليه، حتى لا تقيد طموحه وأهدافه، وتكون عائقاً أمام تقدمه وتميزه.

- التركيز على التوزيع في مهام العمل، حيث كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة، أدى ذلك إلى القضاء على الملل والروتين، والرفع من رغبة الفرد في تحمل المسؤولية، وإشعاره بالتغيير في عمله، وإبعاده عن الجمود والثبات.

- تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال إشعار العاملين بدورهم ومكانتهم. وتوفير المعلومات الكاملة والكافية للعاملين عن نتائج أعمالهم وإنجازاتهم، الأمر الذي يساعدهم على تفادي أسباب تقصيرهم، والعمل على معالجتها وتفاديها مستقبلاً. كما يحفزهم على تطوير أدائهم، ويشعرهم أنّ المؤسسة حريصة على تحسين أدائهم وتقدمهم.

- منح الحوافز السلبية بطريقة منطقية، وبصورة غير شخصية، أي معاقبة السلوك الخاطئ، وليس الفرد الذي قام به بصفته الشخصية.

كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من خلال أساليب التحفيز الفعالة من الوصول إلى التقليل من مستوى الصراع، والتخفيف من آثاره السلبية، وذلك بمحاولة إدارة الصراع من خلال عملية التحفيز، للوصول إلى المستوى المرغوب من الصراع بالمؤسسة. بإيجاد بيئة عمل يعم فيها التعاون، وليس الخوف والتهديد، والعمل على تحويل الصراع، من صراع أشخاص إلى صراع إيجابي بناء، من خلال التركيز على المنافسة النزيهة بين العاملين على الأداء المتميز، وجعل كل فرد يرى في الصراع نقاطاً إيجابيةً واثقاً مع الآخرين.

- فكل عامل يطمح إلى الرفع من مستوى أجره، والحصول على مختلف العلاوات والمكافآت، وهذا في نظره ليس مستحيل، لذا يعمل على الرفع من مستوى أدائه، وانضباطه، لينال التقييم الجيد من رئيسه. كما يطمح دائماً إلى التميز في أدائه وتحقيق إنجازات في عمله، فيعمل بكد وجد للوصول إلى هدفه... وهنا يأتي دور الإدارة في تحفيز هذا العامل المتميز، من خلال التقييم العادل لأدائه، ومنحه المكافآت التي تتناسب مع إنجازاته، لتشجيعه على مواصلة العمل الجاد، وتقدير جهوده.

- كما تهدف الموارد البشرية بالمؤسسة دائماً إلى الرفع من مكانتها، والوصول إلى أعلى المراتب، فتتنافس على المناصب العليا. لذا لا بد أن تعمل الإدارة على وضع برنامج للترقية، يساهم في إثارة الصراع الإيجابي بين العاملين للظفر بالمنصب، دون اللجوء إلى الأساليب غير النزيهة. التي تثير مشاعر التذمر والإحباط في أوساط العاملين، وعدم الثقة بشفافية الترقية. فالعامل إذا شعر بأنه حرم من شيء هو حق له، يثير فيه مشاعر سلبية كالكرهية، والشعور بالظلم وعدم العدالة، ما يؤدي به إلى سلوكيات عدائية مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل، كاحتكار المعلومات وتعطيل إجراءات العمل. (الصراع على المناصب).

إذ تتوفر الحوافز المرضية، والتي تتناسب مع احتياجات ورغبات العاملين، لا يكون هناك صراع على السلطة، ففي اعتقاد الأغلبية هناك ارتباط وثيق بين المنصب الأعلى والسلطة، والحوافز والمزايا المغرية. لذلك لا بد من تفويض السلطة ومنح فرص تحمل المسؤولية لكافة العاملين بالمؤسسة.

- اهتمام الإدارة بأصحاب الكفاءات والأفكار الجديدة، ومساعدتهم على تجسيدها ميدانياً، وذلك بتوفير الجو المناسب والإمكانيات اللازمة. كما عليها أن توفر لهم فرص التكوين، لتطوير مهاراتهم. هذا ما يثير في أوساط العاملين حب التميز (الصراع من أجل النجاح). كما يحفز العاملين على الرفع من إنتاجيتهم، وجودة المنتجات، للرفع من أرباح المؤسسة، وبالتالي الحصول على نسبة أكبر من الأرباح. فالعامل يطمح دائماً للحصول على نصيب أكبر من الحوافز، فإذا كانت الحوافز المتوفرة مرضية، وتتناسب مع احتياجاته، فإنه لا يلجأ إلى أساليب غير سوية في الحصول عليها.

ما سبق يساهم في شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وبأن أهدافهم هي جزء من أهدافها، وأن لهم المكانة المميزة، والدور الفعال في الوصول إلى نجاح مؤسستهم واستمرار تطورها. وتشجيعهم على التعاون وعمل الفريق، والخوف على ممتلكات المؤسسة، ومصالحها وسمعتها، فيرتفع مستوى الأداء، وجودة المنتجات، وبالتالي ارتفاع أرباح المؤسسة. كما تؤدي إلى تخفيض حدة الصراعات الناتجة عن شعور العاملين باستغلال المؤسسة لقدراتهم ومهاراتهم، وبث روح الالتزام، والتعاون. وبالتالي تقوية مشاعر الانتماء والولاء اتجاه المؤسسة من جهة، ومشاعر الرضا من جهة أخرى. وهذا ما ينعكس بالإيجاب على مستوى الصراعات بالمؤسسة.

خلاصة:

بعد تحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان، الذي وزع على عينة تتكون من 60 فرداً بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، اتضح أنّ الأفراد العاملين بهذه المؤسسة يعتبرون الحوافز غير مرضية وغير مناسبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمختلف الحوافز 2.1463، وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض للرضا عن الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن. إذ جاءت الحوافز الإيجابية في المرتبة الأولى من حيث عدم رضا الأفراد عنها بمتوسط حسابي قدر بـ 2.1514، ثم تلتها الحوافز السلبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.2792. كما تم التوصل من خلال تحليل بيانات محور الصراع التنظيمي، أنّ هناك مستوى مرتفع من الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي 3.8437.

مما سبق اتضح أنّ هناك علاقة عكسية بين التحفيز والصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.585)، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الغاية الحقيقة:

بعد إلقاء الضوء على الجانب النظري لمتغيري البحث، المتمثلان في التحفيز (المتغير المستقل)، والصراع التنظيمي (المتغير التابع)، ومحاولة إسقاط أهم النقاط المتوصل إليها من خلال الجانب النظري على المؤسسة، وذلك للخروج بنتائج من الواقع العملي، فوقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، الواقع مقرها الاجتماعي ببلدية الأخصرية، البويرة. وأهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها، موضحة كما يلي:

أولاً. النتائج:

يمكن توضيح أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، كما يلي:

1. النتائج النظرية:

تتمثل أهم النتائج النظرية في أن:

- أ - الحوافز تعمل على تحريك وإثارة دوافع الفرد نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته ويحقق أهدافه. فهي تمثل المثيرات الخارجية، التي تدفع الفرد من خلال إثارة دوافعه وتحريكها باتجاه سلوك محدد، ليتمكن من الوصول إلى النتائج التي يرغب تحقيقها.
- ب - التحفيز هو العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة لإثارة دافعية العاملين نحو أداء أعمالهم بالشكل المتميز، وإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف منظماتهم من جهة أخرى، وذلك بتوفير مختلف الحوافز والعمل على استثمارها بالشكل الصحيح، من خلال بناء نظام حوافز فعال مواكب للتغيرات البيئية.

وبذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى (يوجه التحفيز سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة) مثبتة.

ج - تكمن أهمية التحفيز بالمنظمة في:

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتقويتها.
- تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد العاملين.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات، انخفاض المعنويات، الشكاوى والصراعات، مما يؤدي إلى استقرار في موارد المنظمة البشرية ووضوح أهدافها.

د- لا توجد نظرية شاملة للتحفيز مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين، والمدراء والقادة الممارسين على السواء. فنظريات المحتوى تختلف عن النظريات العملية للتحفيز، كونها ركزت على الحاجات والدوافع، التي تحرك الفرد وتدفعه إلى سلوك معين. أما النظريات العملية، فاهتمت بكيفية نشوء سلوك الفرد وتوجيهه، كونها لم تهتم بالعوامل الداخلية النفسية للفرد.

هـ - الصراع التنظيمي عبارة عن ظاهرة سلوكية طبيعية، تمثل أحد أنماط التفاعل الإنساني بالمنظمة، تحدث نتيجة العلاقات التي تسود بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل، بسبب التعارض في الأهداف والمصالح، والتنافس من أجل الوصول إلى تحقيقها، أو بسبب حب التميز، والبحث عن السلطة والمكانة الاجتماعية المرموقة من جهة، أو لاختلاف القيم، الآراء والاتجاهات، ووجهات النظر، أو لأسباب نفسية وشخصية من جهة أخرى.

و- تشجع الصراعات التي تواجه المنظمة على التفكير في حلول غير تقليدية، ما يؤدي إلى اكتشاف الحلول الابتكارية الخلاقة، من خلال دراسة وتحليل أسباب هذه الصراعات. كما تؤدي إلى إزالة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في بيئة العمل.

ز - تمثل إدارة الصراع بالمنظمة العملية التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف عاملها.

ح - فعالية عملية التحفيز تؤدي إلى الرفع من رضا العاملين عن العمل وظروفه، وهذا ما ينعكس عنه:

- ارتفاع ولاء العامل للمنظمة، وتقوية ارتباطه بالعمل.
- تحسين سلوكيات العاملين وأدائهم.
- تشجيع العمل الجماعي والإبداع.
- ارتفاع الإنتاجية وزيادة الأرباح.

ي - عدم فعالية عملية التحفيز تؤدي إلى شعور العاملين بالاستياء، وبالتالي ترجمة حالة عدم الرضا اتجاه العمل وأساليب التحفيز المتبعة إلى سلوكيات سلبية بالمنظمة، وهذا ما يعبر عن الاختلال في علاقات العمل والعلاقات الإنسانية، الذي يؤدي إلى:

- تقليل شعور العامل بالانتماء والولاء للمنظمة، السعي إلى تحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة.

- انخفاض الإنتاجية، والروح المعنوية، الإجهاد والضغط النفسي.
- إضعاف روح الفريق بين العاملين، وانهيار قدرتهم على العمل معا.
- الغياب، التمارض، كثرة الشكاوى، التخريب المتعمد، السرقة، والعدوانية.
- فقدان الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة.
- الإضرابات.

2. النتائج التطبيقية:

تتمثل أهم النتائج التطبيقية في:

أ- يشعر الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بمستوى منخفض من الرضا عن مختلف الحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التحفيز ب 2.1463.

وبذلك يمكن القول أنّ الفرضية الثانية (مستوى رضا العاملين عن الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن منخفض) مثبتة.

ب- حلت الحوافز الإيجابية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بمستوى منخفض من الرضا عن الحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.1514، ثم تلتها الحوافز السلبية بمتوسط حسابي قدر ب 2.2792.

ج - ظهر الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الصراع التنظيمي 3.8437.

وبذلك يمكن القول أنّ الفرضية الثالثة (مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن مرتفع) مثبتة.

د- ترتبط الحوافز الإيجابية مع الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن، وفق علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، تقدر بـ (-0.540)، فعدم رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز الإيجابية وأساليب تعامل إدارة المؤسسة غير الفعالة مع هذا النوع من الحوافز يؤثر سلباً على مستوى الصراع بالمؤسسة.

هـ- ترتبط الحوافز السلبية مع الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن وفق علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، تقدر بـ (-0.363)، فعدم رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن عن الحوافز السلبية وأساليب تعامل إدارة المؤسسة غير الفعالة مع هذا النوع من الحوافز يؤثر سلباً على مستوى الصراع بالمؤسسة.

و- هناك علاقة ارتباط عكسية وقوية بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن تقدر بـ (-0.585) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

وبذلك يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة (توجد علاقة عكسية بين مستوى رضا العاملين عن الحوافز وبين مستوى الصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن) مثبتة.

ثانياً. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها تقدم بعض الاقتراحات، التي يمكن أن تؤدي إلى الرفع من مستوى رضا العاملين عن مختلف الحوافز، والتخفيف من الآثار السلبية للصراعات بالمؤسسة، وهذه الاقتراحات تتمثل في:

1- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً. وذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم به، ومحافظة عليهم عليه.

2- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية، التي تؤثر على سلوك الأفراد.

3- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

4- اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات. للتقرب من العاملين، والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.

- 5- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة، فبين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، ونبذ أسلوب التخويف أو التهديد، لأن أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين.
- 6- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- 7- العدالة في منح مختلف الحوافز، خاصة الحوافز الفردية.
- 8- منح الترقية على أساس الكفاءة والأداء، ووفق برنامج شفاف وواضح.
- 9- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.

ثالثاً. المواضيع المقترحة:

في الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً:

- 1- علاقة مقاومة التغيير بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- 2- دور عملية التحفيز في التخفيف من ضغوط العمل.
- 3- مساهمة الثقافة التنظيمية في التحفيز المعنوي للمورد البشري بالمؤسسة الجزائرية.
- 4- دور الاتصال الداخلي في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الخدمية.

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً. القواميس والمعاجم:

1. بدوي زكي، معجم المصطلحات الاقتصادية، ط2، لبنان، بيروت: دار الكتاب اللبناني، طباعة، نشر وتوزيع، 2003.

ثانياً. الكتب:

1. أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.

2. أبو بكر محمود مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.

3. أبو شيخة أحمد نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

4. أبو عمرو أحمد مصطفى، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية، النقابات العمالية، اتفاقية العمل الجماعية، ومنازعات العمل الجماعية في ضوء قانون العمل الجديد رقم 12 لسنة 2003، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005.

5. أندرودي سيزلاقي ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، المملكة العربية السعودية، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1991.

6. إدريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، 2002.

7. البرنوطي نايف سعاد، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

8. الهيتي مطر عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

9. الزعبي بلال محمد وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

10. الحناوي صالح محمد ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997.

11. الكلالدة محمود ظاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
12. الكتبي علي محسن، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر: دون دار نشر، 2005.
13. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
14. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
15. المرعي بن حجاج بن صالح حجاج، إدارة الأفراد، ط1، الأردن، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2010.
16. المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.
17. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دون دار نشر، 2009.
18. السيد أمين معين، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، دون بلد نشر، دون دار نشر، 2010.
19. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، القاهرة: مكتب غريب للنشر، 2005.
20. العامري محسن صالح مهدي وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
21. العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
22. العميان سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
23. الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، ط1، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2007.
24. القريوتي قاسم محمد، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
25. القريوتي قاسم محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

26. الرحاحلة سالم عبد الرزاق وزكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
27. الشماع حسن محمد خليل وخضير كاظم، نظرية المنظمة، ط3، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
28. الشماع حسن محمد خليل، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
29. بربز كامل، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، ط1، لبنان، بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر ومكتبة رأس النبع للتوزيع، 2008.
30. جلدة بطرس سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
31. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمية العامة، 2003.
32. ديري محمد زاهد وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
33. ديري محمد زاهد، السلوك التنظيمي، ط1؛ الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
34. درة إبراهيم عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
35. زويلف حسن مهدي، إدارة الأفراد، ط1، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
36. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، برج الكيفان: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
37. حجازي حافظ محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
38. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
39. حمود كاظم خضير وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
40. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر، الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007.

41. حسونة موسى فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
42. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
43. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
44. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
45. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
46. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، 1999.
47. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
48. مصطفى سيد أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دون بلد نشر، دون دار نشر، 2000.
49. مرسي حامد نبيل، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، مصر، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2010.
50. نوري منير وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
51. سالم سعيد مؤيد وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
52. سلطان أنور سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
53. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009.
54. عاشور صقر أحمد، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
55. عاشور صقر أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2005.

56. عباس عبد الباسط أنس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
57. عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
58. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
59. عبد الوهاب جاد أحمد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، دون تاريخ.
60. عبد الحي عبد المنعم، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، 2006.
61. عبد الرحيم زاهر عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
62. عبد الرحيم طه جابر عاطف، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009.
63. عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
64. عياصرة محمود معن ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
65. عقيلي عمر وصفي وقيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة: المنظمة ونظرية التنظيم، ط4، الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
66. فليه عبده فاروق والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
67. صابر عبد العليم محمد وخالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، ط1، مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
68. صالح فالح محمد، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
69. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

70. قندلجي إبراهيم عامر وإيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
71. ربيع شحاتة محمد، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
72. ريجيو رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
73. شاويش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
74. شلابي بوجمعة زهير، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
75. غربي علي وبلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

ثالثا. مقالات ودوريات:

1. بحر عبد عطية يوسف وإيهاب فاروق مصباح العاجز، «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، (جوان 2012).
2. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2010.

رابعا. دراسات وأبحاث:

1. الحيدر بن صالح عبد المحسن وإبراهيم حمد بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1426هـ.
2. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013.

3. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2008.
4. سلامة محمد، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة المنظمات)، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2011.
5. عاشوري إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2013.
6. عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2007.
7. عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2009.
8. شيكايوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة (مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2007.

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

1. Aubert Nicole, Diriger et Motiver: Art et pratique du management, 2^{ème} édition, France, Paris: Edition D'organisation, 2006.
2. GHEDJGHOUJ El Hadi, Le Management Théorie et pratique, Algérie, Ben Aknoun: Office Des Publications Universitaires.
3. Hellriegel Don et Slocum John.W et Woodman R.W, Management des organisations, traduit par Michèle Truchan-Saporta, 4^{ème} édition, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 1997.
4. Hellriegel Don et Slocum John.W, Management des organisations, 2^{ème} édition, Belgique, Bruxelles: De Boeck et Larcier, 2006.

5. Henbach Oliver et Karim Mignonac et Nathalie Richebé, Les ressources humaines de A à Z, France, paris: DUNOD, 2009.
6. Jacobs Amiel Bonnet, Management de l'administration, Belgique, Bruxelles : De Boeck université, 1993.
7. Pell Arthur.R, Le management, France : MARABOUT, 2009.
8. Peretti Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, France, Paris: Librairie Vuibert, 2007.
9. Plane Dean Michel, Management des organisations: Théories, concepts, cas, France, Paris : DUNOD, 2003.
10. Robbins Stephen et Decenzo David et Gabilliet Philippe, Management: L'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{ème} édition, France, Paris: Pearson Education, 2008.

❖ مواقع إلكترونية:

1. الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP : www.enapdz.dz

الملاحق:



سيدي (سيدتي) المحترم (ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

ففي إطار البحث العلمي لإعداد مذكرة تخرج، لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال (Management)، تحت عنوان: أثر التحفيز على الصراع داخل المنظمة. نطلب من سيادتكم المحترمة بكل مودة وتقدير، التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان دون استثناء أو تحيز؛

فالهدف من هذا الاستبيان علمي بحت، وليس له أي علاقة بأطراف أخرى خارج مجال البحث العلمي. لذا نطمح من سيادتكم مساعدتنا، بالتمعن في قراءة كل الأسئلة والإجابة عليها بصراحة وموضوعية، حتى نتمكن من التوصل إلى النتائج المرجوة من هذا البحث المتواضع؛

ونحيطكم علماً أن المعلومات التي سوف تفيدوننا بها ستبقى سرية، ولن تستغل لغرض آخر.

تقبلوا منا الشكر الجزيل على المساعدة والتعاون.

إرشادات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة حسب درجة الموافقة على العبارة المقابلة، التي تتناسب مع رأيكم الخاص.

أولاً. المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

- * أنثى:
 * ذكر:

2. السن:

- * أقل من 30 سنة
 * بين 30 و 40 سنة
 * أكبر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

- * ثانوي أو أقل
 * جامعي (مستوى التدرج)
 * جامعي (ما بعد التدرج)

4. التصنيف المهني:

- * إطار
 * عون تحكم
 * عون تنفيذ

5. طبيعة العقد:

- * عقد دائم
 * عقد مؤقت

6. سنوات الخبرة:

- * أقل من 5 سنوات
 * بين 5 و 10 سنوات
 * أكثر من 10 سنوات

ثانياً. محور التحفيز:

1. الحوافز الإيجابية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
01	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع العمل الذي تشغله، ويلبي حاجاتك المختلفة.					
02	تحرص المنظمة على الزيادة في أجور العاملين وفقاً لتقييم الأداء المستمر.					
03	تكافئ المنظمة العاملين المتميزين في أدائهم.					
04	يتناسب المنصب الذي تشغله مع قدراتك وطموحاتك، ويحقق لك المركز الاجتماعي الذي تطمح إليه.					
05	ظروف العمل مريحة ومشجعة على المستوى العالي للأداء.					
06	لا تشعر بالملل والروتين في العمل.					
07	تُعَلِّمُ الإدارة جميع العاملين ببرنامج الترقية، وتلتزم بتطبيقه.					
08	يثق بك رئيسك ويفوض لك البعض من سلطاته ومسؤولياته.					
09	تهتم المنظمة بتكوين العاملين لديها، وتجديد معارفهم وخبراتهم.					
10	تفتح إدارة المنظمة المجال للعاملين للإبداء بأرائهم وأفكارهم. وتتصت لمشاكلهم وشكاويهم.					
11	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعمل على مكافأة أصحاب الاقتراحات الجيدة.					
12	تعمل إدارة المنظمة على تعزيز مفهوم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.					

2. الحوافز السلبية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
13	يقوم رئيسك بإخبارك عن الخطأ المرتكب في حال ارتكابه، ويبلغك بآثاره السلبية على عملك.					
14	يؤدي الحافز السلبي (العقوبة) إلى تعديل أو تغيير سلوك العامل للأحسن.					
15	الحافز السلبي (العقوبة) ليس له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعامل.					
16	تمنح الحوافز السلبية (العقوبات في القانون الداخلي) بطريقة عادلة ودون اعتبارات شخصية.					

					17	يتقأى رئسك فى العمل معاقبتك أمام زملائك.
					18	ىتم إنذارك عن خطأ ارتكبه بطريقة لائقة، وغير مستفزة.
ثالثاً. الصراع التنظيمى						
1. أسباب الصراع بالمنظمة:						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
19	تحدث خلافات بين العاملين بسبب مشاعر الغيرة، الأناىة وحب الذات.					
20	هناك عدم إنصاف ومحسوبية فى التعامل مع العاملين.					
21	تمنح الحوافز الفردية بمختلف أنواعها بطريقة غير عادلة.					
22	هناك أفراد داخل المنظمة يعملون على تشويه الحقائق ونشر الإشاعات.					
23	تتحيز الإدارة اتجاه بعض الجهات بسبب القرابة أو الصداقة، أو وجود مصالح مشتركة بينهم.					
24	تحدث خلافات بين الشباب وكبار السن من العاملين سببها اختلاف أفكار الجيلين (صراع الأجيال).					
25	تحدث صراعات بين زملاء العمل على ترقية إلى منصب أعلى (الصراع على المناصب).					
26	الأنظمة العقابىة الصارمة تثير الصراعات، وتحد من تبادل الأفكار.					
27	هناك منافسة غير نزيهة بين العاملين داخل المنظمة.					
28	تحدث صراعات بين العاملين بسبب تعارض وجهات النظر، واختلاف شخصياتهم.					
29	لا تهتم إدارة المنظمة بمشاكل العاملين، ولا تتفهم ظروفهم الاجتماعىة.					
30	تحدث صراعات بين العاملين سببها اختلاف ثقافتهم.					
2. مظاهر الصراع بالمنظمة:						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
31	يقاوم العاملون التغيير الذى تحدثه المنظمة لاعتباره تهديداً لأمنهم واستقرارهم.					
32	يبطئ العاملون فى أداء مهامهم بسبب خلافات بينهم وبين زملائهم، أو بينهم وبين إدارة المنظمة.					

					33	يلجأ العاملون إلى التهديد بالدخول في إضراب، للضغط على إدارة المنظمة حتى تعمل على تحقيق مطالبهم.
					34	تعمل النقابة على تحقيق مصالحها الخاصة.
					35	تتعرض الإدارة إلى النقد المستمر، والالتهام بالفشل وسوء التسيير من طرف العاملين.
					36	لديك الرغبة في تحقيق إنجازات بالمنظمة، وتتعرض لعوائق تمنعك من ذلك.
					37	تغيب عن العمل دون مبرر لذلك.
					38	أنت مستعد لترك عملك بهذه المنظمة إن وجدت عملاً آخر بمنظمة أخرى.
					39	تدعي حالة المرض للابتعاد عن محيط العمل.

3. إدارة الصراع بالمنظمة:

موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتجنب الإدارة استخدام أسلوب التفاوض والحوار مع ممثلي العمال لحل الصراع الذي تكون طرفاً فيه.	40
					تستخدم الإدارة أسلوب التجاهل واللامبالاة في التعامل مع مختلف الصراعات بالمنظمة.	41
					تستخدم الإدارة أسلوب التهديد والتخويف في التعامل مع العاملين.	42
					لا تهتم إدارة المنظمة بإثارة الصراع الإيجابي بين العاملين للقضاء على حالات الروتين والجمود.	43
					لا تهتم إدارة المنظمة بإثارة الصراع الإيجابي لتعديل المواقف السائدة وتقدم الأفكار. والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام وأداء الأعمال.	44
					لا تهتم إدارة المنظمة بتحفيز العاملين على التنافس، لتحقيق الأداء المتميز.	45
					تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تخفيض مقاومتهم للتغيير.	46
					يرفع الحافز الإيجابي من معنويات العامل ويخفف من استيائه وشكاويه.	47

توزيع التكرارات والنسب المئوية لمحور المعلومات الشخصية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	31	51,7	51,7	51,7
أنثى	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	11	18,3	18,3	18,3
بين 30 و 40 سنة	26	43,3	43,3	61,7
أكبر من 40 سنة	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	15	25,0	25,0	25,0
جامعي (تدرج)	34	56,7	56,7	81,7
جامعي (ما بعد التدرج)	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التصنيف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	37	61,7	61,7	61,7
عون تحكم	15	25,0	25,0	86,7
عون تنفيذ	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

طبيعة العقد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عقد مؤقت	15	25,0	25,0	25,0
عقد دائم	45	75,0	75,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	16	26,7	26,7	26,7
بين 5 و 10 سنوات	19	31,7	31,7	58,3
أكثر من 10 سنوات	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالحوافز الإيجابية:

Statistiques

	x7	x8	x9	x11	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,00	2,12	1,70	2,25	2,27	2,43	2,23	2,52	2,25	2,22	1,97	1,87
Ecart-type	1,025	1,223	,766	1,083	1,287	1,170	1,198	1,308	1,297	1,223	1,119	1,171

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 01 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	36,7	36,7	36,7
غير موافق	23	38,3	38,3	75,0
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	91,7
موافق	3	5,0	5,0	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 02 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	38,3	38,3	38,3
غير موافق	21	35,0	35,0	73,3
موافق نوعا ما	6	10,0	10,0	83,3
موافق	6	10,0	10,0	93,3
موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 03 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	27	45,0	45,0	45,0
غير موافق	26	43,3	43,3	88,3
موافق نوعا ما	5	8,3	8,3	96,7
موافق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 04 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	28,3	28,3	28,3
غير موافق	22	36,7	36,7	65,0
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	83,3
موافق	9	15,0	15,0	98,3
موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 05 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	33,3	33,3	33,3
غير موافق	22	36,7	36,7	70,0
موافق نوعا ما	5	8,3	8,3	78,3
موافق	8	13,3	13,3	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 06 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	21,7	21,7	21,7
غير موافق	23	38,3	38,3	60,0
موافق نوعا ما	14	23,3	23,3	83,3
موافق	5	8,3	8,3	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 07 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	31,7	31,7	31,7
غير موافق	22	36,7	36,7	68,3
موافق نوعا ما	9	15,0	15,0	83,3
موافق	6	10,0	10,0	93,3
موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 08 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	25,0	25,0	25,0
غير موافق	20	33,3	33,3	58,3
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	76,7
موافق	7	11,7	11,7	88,3
موافق بشدة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 09 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	38,3	38,3	38,3
غير موافق	15	25,0	25,0	63,3
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	81,7
موافق	6	10,0	10,0	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 10 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	33,3	33,3	33,3
غير موافق	22	36,7	36,7	70,0
موافق نوعا ما	7	11,7	11,7	81,7
موافق	7	11,7	11,7	93,3
موافق بشدة	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 11 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	41,7	41,7	41,7
غير موافق	22	36,7	36,7	78,3
موافق نوعا ما	6	10,0	10,0	88,3
موافق	4	6,7	6,7	95,0
موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 12 من عبارات الحوافز الإيجابية:

x21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	32	53,3	53,3	53,3
2	14	23,3	23,3	76,7
3	7	11,7	11,7	88,3
4	4	6,7	6,7	95,0
5	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالحوافز السلبية:

Statistiques

	x24	x25	x26	x27	x28	x29
N Valide	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,22	2,15	2,67	2,08	1,88	1,82
Ecart-type	1,059	1,191	1,217	1,154	1,106	1,000

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 01 من عبارات الحوافز السلبية:

x24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	26,7	26,7	26,7
غير موافق	25	41,7	41,7	68,3
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	86,7
موافق	6	10,0	10,0	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 02 من عبارات الحوافز السلبية:

x25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	33,3	33,3	33,3
غير موافق	24	40,0	40,0	73,3
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	86,7
موافق	3	5,0	5,0	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 03 من عبارات الحوافز السلبية:

x26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	20,0	20,0
	غير موافق	15	25,0	45,0
	موافق نوعا ما	20	33,3	78,3
	موافق	7	11,7	90,0
	موافق بشدة	6	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 04 من عبارات الحوافز السلبية:

x27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	38,3	38,3
	غير موافق	20	33,3	71,7
	موافق نوعا ما	9	15,0	86,7
	موافق	5	8,3	95,0
	موافق بشدة	3	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 05 من عبارات الحوافز السلبية:

x28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	30	50,0	50,0
	2	15	25,0	75,0
	3	9	15,0	90,0
	4	4	6,7	96,7
	5	2	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 06 من عبارات الحوافز السلبية:

x29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	29	48,3	48,3
	2	19	31,7	80,0
	3	7	11,7	91,7
	4	4	6,7	98,3
	5	1	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بأسباب الصراع التنظيمي:

Statistiques

	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	x39	x40	x41	x42	x43
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,98	4,03	4,00	3,77	3,95	3,70	4,17	3,92	3,50	3,88	4,20	3,43
Ecart-type	,965	,938	1,120	1,226	1,171	1,183	1,060	1,169	1,321	1,121	,819	1,184

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 01 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	4	6,7	6,7	8,3
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	25,0
موافق	25	41,7	41,7	66,7
موافق بشدة	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 02 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	3	5,0	5,0	6,7
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	23,3
موافق	25	41,7	41,7	65,0
موافق بشدة	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 03 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	3	5,0	5,0	10,0
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	26,7
موافق	19	31,7	31,7	58,3
موافق بشدة	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 04 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	5	8,3	8,3	15,0
موافق نوعا ما	14	23,3	23,3	38,3
موافق	15	25,0	25,0	63,3
موافق بشدة	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 05 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	8,3	8,3	13,3
موافق نوعا ما	9	15,0	15,0	28,3
موافق	18	30,0	30,0	58,3
موافق بشدة	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 06 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	3	5,0	5,0	13,3
موافق نوعا ما	14	23,3	23,3	36,7
موافق	21	35,0	35,0	71,7
موافق بشدة	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 07 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
موافق نوعا ما	5	8,3	8,3	18,3
موافق	20	33,3	33,3	51,7
موافق بشدة	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 08 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	8,3	8,3	13,3
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	30,0
موافق	18	30,0	30,0	60,0
موافق بشدة	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 09 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	10,0
غير موافق	9	15,0	15,0	25,0
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	43,3
موافق	17	28,3	28,3	71,7
موافق بشدة	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 10 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	8,3	8,3	13,3
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	26,7
موافق	24	40,0	40,0	66,7
موافق بشدة	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 11 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
موافق نوعا ما	6	10,0	10,0	15,0
موافق	27	45,0	45,0	60,0
موافق بشدة	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 12 من عبارات أسباب الصراع التنظيمي:

x43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	11	18,3	18,3	25,0
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	43,3
موافق	23	38,3	38,3	81,7
موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بمظاهر الصراع التنظيمي:

Statistiques

	x44	x45	x47	x48	x49	x51	x52	x53	x54
N									
Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,55	3,80	3,58	3,73	3,88	3,72	3,60	3,97	3,62
Ecart-type	1,096	1,162	1,197	1,163	1,043	1,236	1,278	1,119	1,106

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 01 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	11,7	11,7	16,7
موافق نوعا ما	16	26,7	26,7	43,3
موافق	22	36,7	36,7	80,0
موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 02 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	3	5,0	5,0	11,7
موافق نوعا ما	14	23,3	23,3	35,0
موافق	19	31,7	31,7	66,7
موافق بشدة	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 03 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	8	13,3	13,3	20,0
موافق نوعا ما	12	20,0	20,0	40,0
موافق	21	35,0	35,0	75,0
موافق بشدة	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 04 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x48

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	11,7	11,7	16,7
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	35,0
موافق	21	35,0	35,0	70,0
موافق بشدة	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 05 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x49

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	3	5,0	5,0	8,3
موافق نوعا ما	15	25,0	25,0	33,3
موافق	20	33,3	33,3	66,7
موافق بشدة	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 06 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	8	13,3	13,3	20,0
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	33,3
موافق	21	35,0	35,0	68,3
موافق بشدة	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 07 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	10,0
غير موافق	7	11,7	11,7	21,7
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	35,0
موافق	23	38,3	38,3	73,3
موافق بشدة	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 08 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	6,7	6,7	11,7
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	25,0
موافق	22	36,7	36,7	61,7
موافق بشدة	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 09 من عبارات مظاهر الصراع التنظيمي:

x54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	11,7	11,7	16,7
موافق نوعا ما	13	21,7	21,7	38,3
موافق	24	40,0	40,0	78,3
موافق بشدة	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي:

Statistiques

	x57	x58	x59	x60	x61	x62	x63	x65
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,08	3,93	3,70	3,88	3,93	3,93	3,92	4,10
Ecart-type	,869	1,056	1,225	1,136	1,118	1,118	1,183	1,069

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 01 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x57

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	20,0
موافق	27	45,0	45,0	65,0
موافق بشدة	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 02 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x58

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	6	10,0	10,0	11,7
موافق نوعا ما	11	18,3	18,3	30,0
موافق	20	33,3	33,3	63,3
موافق بشدة	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 03 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x59

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	6	10,0	10,0	16,7
موافق نوعا ما	14	23,3	23,3	40,0
موافق	16	26,7	26,7	66,7
موافق بشدة	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 04 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x60

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	8,3	8,3	13,3
موافق نوعا ما	9	15,0	15,0	28,3
موافق	22	36,7	36,7	65,0
موافق بشدة	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 05 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x61

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	6,7	6,7	11,7
موافق نوعا ما	9	15,0	15,0	26,7
موافق	22	36,7	36,7	63,3
موافق بشدة	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 06 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x62

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	10,0	10,0	13,3
موافق نوعا ما	9	15,0	15,0	28,3
موافق	20	33,3	33,3	61,7
موافق بشدة	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 07 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x63

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	6	10,0	10,0	15,0
موافق نوعا ما	8	13,3	13,3	28,3
موافق	19	31,7	31,7	60,0
موافق بشدة	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة 08 من عبارات إدارة الصراع التنظيمي:

x65

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	5	8,3	8,3	10,0
موافق نوعا ما	10	16,7	16,7	26,7
موافق	15	25,0	25,0	51,7
موافق بشدة	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية الجنس:

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور التحفيز	ذكر	31	2,2240	,48145	,08647
	أنثى	29	2,0632	,33025	,06133

اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح الاختلاف في مستوى رضا الأفراد عن الحوافز وفقاً لخاصية الجنس:

Test d'échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	6,560	,013	1,498	58	,139	,16081	,10731	-,05400	,37561
محور التحفيز Hypothèse de variances inégales			1,517	53,316	,135	,16081	,10601	-,05179	,37340

المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية السن:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	11	2,0960	,32404	,09770
بين 30 و 40 سنة	26	2,0427	,33010	,06474
أكبر من 40 سنة	23	2,2874	,51593	,10758
Total	60	2,1463	,41974	,05419

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في رضا الأفراد عن الحوافز وفقاً لخاصية السن:

ANOVA à 1 facteur

محور التحفيز

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,765	2	,382	2,264	,113
Intra-groupes	9,630	57	,169		
Total	10,395	59			

المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية المستوى التعليمي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ثانوي أو أقل	15	2,2259	,51197	,13219
جامعي (تدرج)	34	2,0866	,35061	,06013
جامعي (ما بعد التدرج)	11	2,2222	,48878	,14737
Total	60	2,1463	,41974	,05419

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في رضا الأفراد عن الحوافز وفقاً لخاصية

المستوى التعليمي:

ANOVA à 1 facteur

محور التحفيز

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,280	2	,140	,788	,460
Intra-groupes	10,115	57	,177		
Total	10,395	59			

المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
إطار	37	2,1862	,44487	,07314
عون تحكم	15	2,0185	,25256	,06521
عون تنفيذ	8	2,2014	,54103	,19128
Total	60	2,1463	,41974	,05419

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في رضا الأفراد عن الحوافز وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

ANOVA à 1 facteur

محور التحفيز

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,328	2	,164	,929	,401
Intra-groupes	10,067	57	,177		
Total	10,395	59			

المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	16	2,1319	,43124	,10781
بين 5 و 10 سنوات	19	1,9766	,27487	,06306
أكثر من 10 سنوات	25	2,2844	,46628	,09326
Total	60	2,1463	,41974	,05419

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في رضا الأفراد عن الحوافز وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

ANOVA à 1 facteur

محور التحفيز

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,027	2	,514	3,126	,051
Intra-groupes	9,367	57	,164		
Total	10,395	59			

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي وفقاً لخاصية الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور الصراع التنظيمي	ذكر	31	3,7586	,41522	,07458
	أنثى	29	3,9346	,27422	,05092

اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية الجنس:

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
محور الصراع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	4,080	,048	-1,923	58	,059	-,17598	,09151	-,35916	,00720
	Hypothèse de variances inégaies			-1,949	52,312	,057	-,17598	,09030	-,35716	,00520

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع التنظيمي وفقاً لخاصية طبيعة العقد:

Statistiques de groupe

	طبيعة العقد	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور الصراع التنظيمي	عقد لمدة محددة (CDD)	15	3,7701	,51751	,13362
	عقد لمدة غير محددة (CDI)	45	3,8682	,29711	,04429

اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية طبيعة العقد:

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	5,352	,024	-,907	58	,368	-,09807	,10816	-,31458	,11843
محور الصراع التنظيمي Hypothèse de variances inégales			-,697	17,179	,495	-,09807	,14077	-,39483	,19869

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفقاً لخاصية السن:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	11	3,9781	,29953	,09031
بين 30 و 40 سنة	26	3,8939	,29726	,05830
أكبر من 40 سنة	23	3,7226	,42823	,08929
Total	60	3,8437	,36224	,04676

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية السن:

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,601	2	,301	2,399	,100
Intra-groupes	7,141	57	,125		
Total	7,742	59			

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفقاً لخاصية المستوى التعليمي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ثانوي أو أقل	15	3,8000	,55939	,14443
جامعي (تدرج)	34	3,8529	,26809	,04598
جامعي (ما بعد التدرج)	11	3,8746	,30775	,09279
Total	60	3,8437	,36224	,04676

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية المستوى التعليمي:

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,042	2	,021	,156	,856
Intra-groupes	7,700	57	,135		
Total	7,742	59			

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
إطار	37	3,8798	,26556	,04366
عون تحكم	15	3,7563	,32829	,08476
عون تنفيذ	8	3,8405	,71026	,25111
Total	60	3,8437	,36224	,04676

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية التصنيف الوظيفي:

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,163	2	,081	,612	,546
Intra-groupes	7,579	57	,133		
Total	7,742	59			

المتوسطات الحسابية لمحور الصراع وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	16	3,7867	,50431	,12608
بين 5 و 10 سنوات	19	3,9927	,26922	,06176
أكثر من 10 سنوات	25	3,7669	,28872	,05774
Total	60	3,8437	,36224	,04676

اختبار One - Way Anova لتوضيح الاختلاف في استجابة الأفراد على عبارات محور الصراع وفقاً لخاصية سنوات الخبرة:

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,622	2	,311	2,488	,092
Intra-groupes	7,120	57	,125		
Total	7,742	59			

معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز الإيجابية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

Corrélations			محور الصراع التنظيمي
الحوافز الإيجابية	Corrélation de Pearson	1	-,540**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
محور الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	-,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز السلبية والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

Corrélations			محور الصراع التنظيمي
الحوافز السلبية	Corrélation de Pearson	1	-,363**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	60	60
محور الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	-,363**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن:

Corrélations			محور الصراع التنظيمي
محور التحفيز	Corrélation de Pearson	1	-,585**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
محور الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	-,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملخص الدراسة:

الملخص:

تعتبر عملية التحفيز من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه مواردها البشرية اتجاه تحقيق أهدافها، لذا لا بد أن تجعل من هذه العملية وسيلتها في التأثير الإيجابي على سلوكياتهم وأدائهم، بشكل يرفع من ولائهم ورضاهم عن عملهم، ويشعرهم بالاستقرار، ويشجعهم على البذل والعطاء. الأمر الذي يقلص الكثير من الصراعات التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمة، ويخفف من آثارها السلبية. وذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز بطريقة منصفة وبعيدة عن المحاباة والاعتبارات الشخصية، وأن تكون أساليب التحفيز شفافة وواضحة لجميع العاملين، حتى لا يترتب عنها آثار سلبية تؤدي بالأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة تضر بالمصالح المشتركة داخل المنظمة.

وللتوصل إلى طبيعة تأثير التحفيز على الصراع التنظيمي، تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP الكائن مقرها بالأخضرية. حيث أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى رضا الموارد البشرية عن مختلف الحوافز بالمؤسسة منخفض، وأن مستوى الصراع التنظيمي مرتفع. كما تبين أن هناك علاقة ارتباط عكسية وقوية بين التحفيز والصراع بالمؤسسة الوطنية للدهن تقدر بـ (-0.585).

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الرضا، الصراع التنظيمي.

Le résumé:

L'action de motivation est considéré comme une des principales bases sur laquelle s'appui l'organisme dans l'orientation des ses ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs. C'est pour cela qu'il doit faire de cette action un moyen d'influence positive sur leur comportement et leur rendement, de façon à leur permettre d'augmenter leur loyauté et leur satisfaction vis à vis de leur travail et leur procurer un sentiment de stabilité pour les encourage à travailler et à faire plus d'efforts. Ceci minimise beaucoup, les conflits qui peuvent être créés au sein de l'organisme et réduit leurs effets négatifs, à travers la coordination des différents moyens d'incitation d'une façon juste et loin de toute situation de préférence ou de considération personnelle.

Les méthodes de motivation doivent être transparentes et claires pour tous les employés afin d'éliminer les effets négatifs qui poussent les individus à adopter des manières et des comportementaux incorrectes qui nuisent aux intérêts communs, au sein de l'organisme.

Pour comprendre la nature de l'influence de la motivation sur le conflit organisationnel, une étude sur le terrain a été menée au sein l'Entreprise Nationale des Peintures, dont le siège est à Lakhdaria.

En effet, les résultats de cette étude, démontrent que le niveau de satisfaction des ressources humaines vis-à-vis des différentes méthodes de motivation dans cette entreprise est bas et que le niveau des conflits organisationnels est élevé.

Il apparaît aussi, qu'il ya une forte et solide corrélation entre la motivation et le conflit à l'Entreprise Nationale de la Peinture qui est considérée à (-0.585).

Mots clés : Motivation, satisfaction, conflit organisationnel.