

جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين
(دراسة حالة بمحافظة الغابات لولاية الجلفة)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية
مذكرة معدة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د/- كاس عبد القادر

من إعداد الطالبتان:

- بوشنافة خضرة

- نقطي أمباركة

أعضاء لجنة المناقشة

- /أ-رئيسا

- /أ-مشرفا ومقررا

- /أ-عضوا مناقشا

السنة الجامعي 2017-2018



تذكرت

باسمنا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى كل طاقم الأساتذة في جامعة زيان
عاشور و اخص بالذكر أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية و خاصة أساتذة إدارة
الموارد البشرية ، كما اخص بالذكر الأستاذ المشرف كاس عبد القادر الذي ساندنا في إعداد
هذه المذكرة الى كل عمال محافظة الغابات لولاية الجلفة وشكر جزيل الى الاخ محمدي
ضرار.



إهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى الرمز الشامخ الى معنى العمل والكفاح أبي الذي ساعدني في الوصول إلى ما أنا عليه الان
بإسهاماته المادية و المعنوية في حياتي الدراسية حفظه الله

إلى أمي ولا سواها أحب الى قلبي حفظها الله

علي وعائلته وعبدا لله وعائلته وأخواتي منال وحدة وعيشة وسعاد وفاطمة الزهراء إلى إخوتي
ولكل أولادهم الذين ساهموا بمساندتي معنويا لإعداد هذه الدراسة

قماسة) رحمه الله(إلى الروح الطاهرة الذي ساندي في حياتي العملية محمدي محمد

إلى كل الأصدقاء :هالة وسعد وعامر الذين ساهموا من قريب أو بعيد ، وكل أساتذتي وزملائي
في الجامعة وخاصة طلبة إدارة الموارد البشرية

الى كل من يعرفني والى زملائي وزميلاتي بمنطقة المحافظة على تكاثر الصيد بالجلفة

إلى رفيقة دربي فضيلة

إلى الأخ قسوم محمد

بوشناقفة

إهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني..

إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة عزيزة أدامها الله لي.

..إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً

قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

.. الغد وإلى الأبد بها اليوم وفي

أحمد أدامه الله لي. والدي العزيز

إلى بؤرتا عيني وسندي القوي إخوتي وأخواتي: رضوان ، عباس

محمد ، عفاف فاطمة الزهراء ، احمد ، خضرة .

والكتاكت شهد، ملك، لجين، نور، وسام، رضوان، حسين

إلى رفيقة دربي وحببتي حنان بوشنافة

إلى كل من وسعتهم مخيلتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى الأخ قسوم محمد

إلى الأخ حنة بن عليّة

نـفـطـي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ج	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
و	الإشكالية
ز	الفرضيات
ح	تحديد المفاهيم
ط	صعوبات الدراسة
الفصل الأول: الصراع التنظيمي	
12	تمهيد
أولاً: ماهية الصراع التنظيمي	
12	1-1 مفهوم الصراع التنظيمي
14	2-1 طبيعة الصراع التنظيمي ومصادره
16	3-1 أسباب الصراع التنظيمي
20	4-1 خصائص الصراع التنظيمي وأنواعه

25	5-1 مراحل الصراع التنظيمي
27	6-1 مستويات و مجالات الصراع التنظيمي
29	7-1 آثار الصراع التنظيمي
ثانيا : المداخل النظرية الصراع التنظيمي	
31	1-2 النظرية الماركسية
32	2-2 نظرية الصراع الجدلي
33	3-2 نظرية الصراع الوظيفي
34	4-2 المدرسة التaylorية
36	5-2 مدرسة العلاقات الإنسانية
45-36	ثالثا : استراتيجيات لمواجهة الصراع وإدارته
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الأداء الوظيفي	
48	تمهيد
49	1-1 مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه
55	2-1 أهمية الأداء الوظيفي
56	3-1 محددات الأداء الوظيفي وإبعاده
62	4-1 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
2- مفاهيم حول تقييم الأداء	
63	1-2 مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه
67	2-2 معايير تقييم الأداء

68	3-2 مراحل تقييم الأداء وطرقه (التقليدية والحديثة)
77	4-2 مقومات و معوقات تقييم الأداء
80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:ميدان الدراسة	
82	تمهيد
82	1- منهج الدراسة
82	2- ميدان الدراسة
86	3- حدود الدراسة
86	4- عينة الدراسة
87	5-الأساليب الإحصائية المستعملة
88	7-تحليل الفرضيات
121	8- الاستنتاج العام
123	خلاصة الفصل
—	الخاتمة
—	قائمة المراجع
—	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	الأسباب التنظيمية للصراع	1
22	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي	2
24	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع	3
26	مراحل الصراع التنظيمي	4
44	نموذج توماس وكلمان	5
45	أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون	6
53	أنواع الأداء	7
57	مكونات الدافعية	8
60	مفهوم العملية الإدراكية	9

مقدمة :

تعد المنظمة الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمة اجتماعية ويشكل فيها لعنصر البشري فيها اول معبر عن حيويتها وتفاعلها وبقدر ما يبذله من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة ,ومعلوم ان المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة ، منها ما يخص المنظمة ومنها ما يدور في اطار المصالح الشخصية لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته ، أو مع الآخرين ، أو مع المنظمة وأنظمتها الإدارية ، كما يواجه صراعات مع الواقع الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه ، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراع يولد أثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء، كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي ان يتوافق الفرد معها أولا لإشباع حاجاته ، وثانيا للمحافظة على توازنه فقدحضيت ظاهرة الصراعات باهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس والاقتصاد وكل المهتمين بشؤون السياسة إلا أنها في الآونة الأخيرة أصبحت محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وتسعى المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها بالاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية ، والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق هذه الأهداف هم العاملون ، حيث يتفاعلون مع بعضهم وبشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر ، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلاف وصراع بين العاملين

وهذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل لأنه إذا أهمل المديرون الصراع التنظيمي أو أغفلوا مواجهته أو حسن التعامل معه ، فإنه سيتسع ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تدني كفاءتها .

ولا تكاد توجد منظمة بدون صراع فوجوده حتي في حياة المنظمات ، وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها وطالما أن الأطراف العاملة في المنظمة مختلفة فتختلف توجهاتهم و ظروف العمل لديهم والمشكلات والخلافات والطموحات فيما بينهم ، قد يولد الصراع التنظيمي و الوظيفي إن كان سلبيا أو إيجابيا والذي بدوره يؤثر على أداء العاملين بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة مما يستدعي من المنظمة إن تتبع مجموعة من الأساليب والطرق في إدارته وتوجيهه عن طريق أنماط محددة والتي

من شأنها تعمل على بلورة الصراع في شكل تنافس مهني منظم مما يدفع الأفراد والوحدات التنظيمية إلى التحسين والتطوير والابتكار والإبداع المتواصل لتفعيل الأداء .
ولأهمية هذا الموضوع والمتمثل في دراسة الصراع التنظيمي ومدى تأثيرها على أداء العمال ومن ثم تأثير المنظمة بذلك هذا مما دفعنا إلى دراسة الموضوع بوجهة أكاديمية في دراسة تحت تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين في محافظة الغابات بالجلفة وستشتمل الدراسة على جانبين الأول نظري وفيه الفصل الأول عن الصراع التنظيمي والفصل الثاني عن الأداء الوظيفي والجانب التطبيقي يحوي على الإجراءات ومنهجية البحث إضافة إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لنصل إلى النتائج والتوصيات.

1- أسباب اختيار الموضوع :

إنه من دواعي اختيار الموضوع والمتمثل في دراسة اثر الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي هو مدى أهمية الموضوع في الوقت الراهن ، والذي يشهد تحولات وتغييرات سريعة على المدى القريب وفي المستقبل وتكمن هذه الأهمية كون ان أي منظمة تسعى إلى تحقيق تقدمها من خلال الوصول إلى الأهداف التي رسمتها في خططها التأسيسية ولا يتم ذلك إلا عن طريق تدارك الأخطاء وتصحيحها وتعزيز النجاحات فاهتمامنا بالموضوع لم يأت من فراغ وإنما كان من ورائه دوافع وأسباب تتحدد كما يأتي :

أ- الأسباب الذاتية:

- اخترنا الموضوع بمحض إرادتنا نتيجة الفضول الذي دفعنا إلى محاولة الظاهرة وجزئياتها ومعرفة أثارها على السلوك التنظيمي للأفراد
- الرغبة الملحة والافتناع بضرورة تناول هذا الموضوع

ب- الأسباب الموضوعية:

من الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع جملة من الشروط الموضوعية والمتمثلة في :
_ إثراء البحوث في إدارة الموارد البشرية بمثل هذه الدراسات
_ محاولة لفت انتباه واهتمام الباحثين بأهمية هذه المواضيع
_ معرفة اثر الصراع على أداء العامل داخل المنظمة

2- أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الراهنة لتحقيق الأهداف التالية :

- فهم ظاهرة الصراع وذلك باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتطوره في مدارس الفكر الإداري
_ التعرف على الأسباب المؤثرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل محافظة الغابات لولاية الجلفة وتحديد أولوياتها

. دراسة الآثار المترتبة عن اثر الصراع التنظيمي على سلوكيات العمال والموظفين بهذه المؤسسة.
- معرفة اثر الصراع على الأفراد داخل محافظة الغابات لولاية الجلفة
. معرفة اثر الصراعات والخلافات على نفسية المورد البشري مما ينعكس بالسلب أو بالايجاب على الرضا الوظيفي له ومن ثم أداءه وبالتالي على فعالية المنظمة
. محاولة تحديد هذا التأثير الذي تحدثه هذه النزاعات على الموظفين و العمال داخل هذه المنظمة.

. الاستفادة من نتائج اثر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدراسة إمكانية التحكم فيها بما يخدم مصلحة المنظمة.

محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها ان تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان

3- أهمية الدراسة

هذا البحث هو محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام لموضوع الصراعات التنظيمية باعتبارها من الجوانب السلوكية التي يجب ان تحظى باهتمام المديرين كذلك هذه الدراسة تعود بالفائدة على مجموعة من الأطراف .

(أ) المنظمات والمؤسسات : حيث إن هذه الدراسة ترتبط بظاهرة اجتماعية ونفسية تحمل أبعاد مختلفة لأبد التعرف عليها وتحليلها ومحاولة إيجاد طرق وأساليب لكيفية التعامل معها وهي ظاهرة الصراع التنظيمي وما يترتب عنه من آثار قد تكون سلبية على فاعلية نشاط المورد البشري وأداءه ودوافعه ، وهذا ما لا يخدم مصالح المنظمة وبالتالي يضعف من مكانتها وسط باقي المنظمات الحكومية كانت والغير الحكومية .

(ب) الرؤساء والمديرون: محاولة إبراز العلاقة لهم بين الصراع التنظيمي والأداء ومدى تأثر هذا الأخير بتلك الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بين أفراد المنظمة ، هذا من جهة ومحاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لهم يمكنها أن تكون إستراتيجية لإدارة الصراع وكذا زيادة فاعلية أداء المورد البشري .

(ج) تكون كدراسة سابقة يمكن الاعتماد عليها في البحوث.

(د) تساعد الباحث في التعرف أكثر على الجانب التطبيقي لجميع مظاهر السلوك التنظيمي وذلك عن طريق الدراسة الميدانية .

إضافة الى ذلك أن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة وتمثل فيما يلي:

- ارتباط الظاهرة بظاهرة اجتماعية تحمل أبعاد لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها
- فهم ما تحويه أية مؤسسة من صراعات كامنة لكن تختلف درجة التفاوت فيها وفقا لطبيعة نشاطها
- معرفة تصورات الفاعلين الأساسيين في المؤسسة حول الصراع وتأثيره على أداء العامل في المؤسسة
- زيادة الاهتمام في أوساط المنظمات بأداء الموارد البشرية الذي يؤدي إلى احتلال مكانة بين المنظمات التي هي في منافسة مستمرة

4- الدراسات السابقة :

أ/ دراسات الصراع التنظيمي : تميزت الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي بضعفها بشكل عام وتركزت معظمها في مجال الإدارة التربوية وعلم الاجتماع كما أن الدراسات المحلية التي بحثت في موضوع تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية نادرة وسنقوم باستعراض بعض الدراسات التي بحثت في الموضوع بشقيه (الصراع التنظيمي .أداء العاملين) وكذا التي تطرقت لأحد المتغيرين على النحو التالي :

- الدراسة الأولى : وهي للباحث رمضاني إبراهيمي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية حول نزاعات العمل في الجزائر بجامعة الجزائر

إشكالية البحث : ماهي طرق العمال في إبراز مطالبهم وتحسين ظروفهم؟

هل هي قائمة على أساس الحوار والتشاور مع الإدارة ، او التوافق عبر الهيئة النقابية أو مجلس العمال ام عنيفة قائمة على الإضراب والتعب وعدم الانضباط وهل هي مكشوفة ام باطنية غير معلنة؟

النتائج المتوصل إليها :

● إن ظاهرة علاقة العمل داخل المصنع عبارة عن تعايش سلمي باطنها عبارة عن غليان ملئ بالمواقف المتناقضة

● ان غياب النزاع الظاهر والمكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقامة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب أو المتحرك وغير المنضبط

● ان شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم تكن العامل الجوهري في دخول وامتناع العمال عن النزاع كما ان الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن هذه الطريقة العنيفة قصد تحسين ظروفهم أو الحفاظ عن بعض الامتيازات كما ان انخفاض الإضرابات لم يشكل علامة للعمال للانطواء على الحقائق وعلى كتب المطالب للتعبير عن تحويل النزاع إلى صور أخرى وان كان السعي وراء صحة المؤسسات والمصانع والحفاظ على السلم الاجتماعي قد يخمد النيران في الأماكن التي تتسبب فيها الإضرابات وعرقلة تفتح العمال عبر إضرابهم .

فائدة الدراسة السابقة لموضوع البحث :

توجيه اهتمام مجموعة البحث إلى إمكانية استخدام المعايير المتعددة لدراسة الصراع التنظيمي وعدم التقيد بمعيار واحد نظرا لتعدد الأبعاد

العلاقة بين موضوع البحث والدراسة السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسة من حيث جمع بعض المؤشرات من الجانب النظري أما الاختلاف في فكرة الدراسة ودراستنا والاتفاق بعض الشيء مع الدراسة ,
ب/دراسات الأداء :

الدراسة الأولى :

دراسة سالم إلياس حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، غير منشورة ، وهدفت الدراسة إلى معرفة أهم الإبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء ، والتعرف على العلاقة الترابطية بينهما ، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في شكل أنماط السلوك لدى العاملين ، واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء و الولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء ، ونادت بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التربية ووزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا وكذا ضرورة اهتمام كلية الاقتصاد و علم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية و الموارد البشرية و التي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم

التعليق على الدراسة :

اهتمت الدراسات السابقة بالأداء عن طريق ربطه بمتغيرات مثل : الرضا الوظيفي و الدافعية مع إبراز العلاقة بينه وبين الحوافز ومدى تأثير هذه الأخيرة عليه وهذا ما نجده في الدراسة الأولى مما يختلف عن دراستنا ويتفق معها في محور دراسة الأداء ، وبالمقارنة مع الدراسة الثانية نجد الاتفاق معها في ربط متغير الأداء مع الثقافة التنظيمية وهذا ما يشترك مع دراسة الصراع التنظيمي كونهما يعبران عن المحيط الداخلي العام للمنظمة .

ج_ الدراسات التي تناولت المتغيرين معا: (الصراع التنظيمي، أداء العاملين)

دراسة امينة قهواجي 2015

قامت هذه الدراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة بومرداس بعنوان "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية بالروبية وكانت أهدافها كما يلي :

- فهم ظاهرة الصراع التنظيمي وذلك باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتقديم مفهومها الخاص لهذه الظاهرة

- التأكيد على الجوانب الايجابية لظاهرة الصراع التنظيمي والتي تمثل تحولا ملحوظا في أدبيات الموضوع

- استعراض عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراعات وإدارتها بفعالية وكفاءة

- محاولة الإسهام في توعية المشرفين بأهمية موضوع الصراع التنظيمي والعوامل التي تساعد على نشوئه.مستوياته وأشكاله داخل قسم السيارات الصناعية وكما تراها عينة الدراسة

- التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون في قسم السيارات الصناعية للحد من الصراع التنظيمي والتخفيف منه وتوجيه أنظار المشرفين والعاملين إلى أساليب إدارة الصراع الأكثر إيجابية التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى العاملين في المواقف المختلفة

- تقييم مستوى أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية ودراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين وقدمت استبانته مكونة من 114 سؤالا على عينة قدرها 500 عاملا واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

1. إن أكثر أنواع الصراع انتشارا في قسم السيارات الصناعية هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها بعض

2. يتخذ الصراع التنظيمي في قسم السيارات أشكالا عديدة والإضراب يأتي في المرتبة الأولى

3. إن المشرفين أو الرؤساء في قسم السيارات يستخدمون جميع أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي لكن هناك تباين في درجات استخدام تلك الأساليب تتراوح بين درجة عالية ودرجة

متوسطة

4. إن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل لما يسببه من علاقات سيئة على المستوى الشخصي

هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنهما غير دالة إحصائية لأنه توجد متغيرات أخرى عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه ولكن يمكن اعتبار الصراع التنظيمي احد هذه العوامل

5- الإشكالية :

الإنسان بطبعه اجتماعي إذ انه يتفاعل مع الوسط الذي يتواجد مع الوسط الذي يتواجد فيه ومن نواتج هذه التفاعلات الاجتماعية الصراعات التي تعتبر ظواهر قديمة قدم الإنسان كما أنها تتعرض لها الأنظمة الاجتماعية بإشكالها المختلفة ، فيحدث بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وفيها بينها ما دامت هذه الأخيرة تتصف بالديناميكية والحركية بين وحداتها فهو يعد ظاهرة سلوكية وتنظيمية . لذا نجد أن الصراع حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين وعلماء السلوك الذين لهم آراء وأفكار حول مسبباته ومحدداته ومستوياته وإشكاله ومدى تأثيره في سلوك الأفراد والجماعات العاملة بالمنظمة فأداء المورد البشري وتقييمه من المواضيع الشائكة بالمنظمة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداؤهم

ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة والتي نحاول من خلالها البحث في إمكانية تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء عمال وموظفي محافظة الغابات لولاية الجلفة ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالإشكال أو التساؤل الآتي:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة؟
وتنجم عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي :

- هل يؤثر الصراع التنظيمي على قدرة العاملين لأداء مهامهم؟
- هل يؤثر الصراع التنظيمي على فعالية العاملين لأداء مهامهم؟

6- الفرضيات:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق فرضية أساسية هي:

- يؤثر الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية :

- يؤثر الصراع التنظيمي على قدرة العاملين لأداء مهامهم
- يؤثر الصراع التنظيمي على دافعية العاملين لأداء مهامهم

7-تحديد المفاهيم:

مما لا شك فيه أن تحديد المفاهيم يعد أمراً ضرورياً بالنسبة لكل دراسة علمية لذا سنحاول توضيح أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة وهي:

1.الصراع:عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ومنع الآخرين من ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه¹

.وقد عرف كوزر: "الصراع على انه:عملية اجتماعية لفهم العلاقات الاجتماعية وهو نضال وكفاح من اجل الحصول على القوة ..."²

وعرفه القريوتي " بأنه عمل مقصود من طرف ما ، للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ، ويعيق تحقيق أهدافه ..."³

. يرى ماكيفروبيج: " ان الصراع الاجتماعي يتمثل في كل نشاط من جانب شخص اتجاه اخر اتغاء تحقيق هدف ما"⁴

التعريف الإجرائي للصراع :

- الصراع: هو عملية شعورية يتم من خلالها توظيف القوى المختلفة التي يكتسبها الفرد من بيئته المختلفة (الاجتماعية، الثقافية، المهنية...) من اجل تحقيق أهدافه الشخصية أو التنظيمية، مقابل منع طرف آخر الوصول إلى أهدافه هو الآخر.
- إدارة الصراع: عبارة عن قدرات ومؤهلات يجب أن تتوفر في الرؤساء و المديرين من اجل استطاعتهم وقدرتهم على مواجهة المشاكل والأزمات التنظيمية.

¹ -مصطفى عشوي ،اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، بدون ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، ص35

² - علي غربي، الاطر المفاهيمية والاجرائية للاضراب كفعل صناعي، مجلة علم الاجتماع، العدد الأول، الجزائر، 1990، ص35

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص241

⁴ - محمد الدسوقي، ديناميكية الجماعة، بدون ط ، المطبعة الفنية الحديثة، القاهرة، بدون سنة، ص49

- النزاع: يعتبر نزاعاً مهنيًا كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي مما يسبب ضرراً للطرف الآخر
- النزاعات الفردية: هي ذلك الخلاف القائم في العمل بين عامل أجير ومستخدم أو بين مرؤوس ورئيس سببها إخلال في النظام أو تقصير في نص قانوني أو تنظيمي

3- الأداء: يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹

ويعرفه عشوي " بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال²

ويعرف الأداء أيضا على انه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال، وتبلور ثمرته في نتائج وانجازات وهذا الأداء قد يكون مصدر إنسانيا صرفا، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان و الآلة، أو بين الإنسان و المادة³

التعريف الإجرائي للأداء:

هو الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وبتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثير الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل

8- صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات عديدة في إعداد البحث ولعل أهمها:

_ قلة المراجع حول هذا الموضوع

_ صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية

_ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية

¹ -محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، ب ط ،دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص219

² مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المرجع السابق، ص14

³ ناصر العديلي، السلوك التنظيمي، ط1، دار المكتبة الوطنية، 2004، عمان، ص83

تمهيد :

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم في مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية... فالمنظمة الادارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يخص المصالح الشخصية ولأجل فهم الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لابد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي، نظرياته، أسبابه، مستوياته، مراحلها، نتائجه، مهارات وأساليب إدارته، وإثارته.

أولا ماهية الصراع التنظيمي

1-1 مفهوم الصراع التنظيمي :

نظرا لتداخل وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات العمل في المنظمة الواحدة فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع التنظيمي بين أعضاء المنظمة ، و يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتميا سواء كانت تلك التناقضات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية . وتختلف التناقضات في التنظيمات ، فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد الاجتهادات وهو أمر مرغوب و يقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير بدل التوقوع والجمود ، بل أن بعض العلماء راو في الصراعات سنة التجديد والابتكار، إذ يرى الفيلسوف "هيجل" أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات ، ذلك أن لكل فكرة فكرة مضادة فان الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه...."¹

المعنى اللغوي :

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة، سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا . ويحدد ابن منظور معنى الصراع كمايلي : الصرع الطرح بالأرض ، صارعه فصرعه يصصرعه صرعا ، فهو مصرع و صريع ، و الجمع صرعى ورجل صراع و صرع بين الصراعه و صروع شديد الصرعة ، و صرعه كثير الصرع لأقرانه ، و قد تصارع القوم و اصطرعوا أو صارعته مصارعة ، و صراعا و الصرعان . ويحمل لفظ نزاع تقريبا نفس المعنى لدى " الفيروز أبادي " في القاموس المحيط

¹ محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال, ط1, دار وائل للنشر, عمان

تعريف الصراع :

عبارة عن عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه، و منع الآخر من تحقيق ذلك و لو اقتضى الأمر القضاء عليه و تحطيمه .

الصراع لغة :

إن التحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما لكلمة... فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة إذن يعني اشتقاقا التعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف

اصطلاحا :

فقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين و اختلاف تخصصاتهم و من هذه التعريفات يعرف " fred luthans " الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى:

ومنهم من يرى أن الصراع سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم و يعرفه آخرون هو العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بان غيره يؤثر سلبيا على عمله .

و يعرفه آخرون : بأنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعور بالإحباط ، يقود إلى تفسير طبيعة موقف ومقاصد الطرف الآخر و بالتالي يقوم سلوك معين ، قد ينهي الصراع أو يستمر و هناك جملة من التعاريف منها :

تعريف kelly : الصراع هو نتيجة جانبية للتغير و انه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة و يمكن الصراع هادفا و فعالا بحيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات و المواهب والكفاءات الفردية و الجماعات الكامنة¹

تعريف سميث : هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف .

¹ محمد الصيرفي، إدارة الصراع، بدون طبعة ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص 08

تعريف ليكارت : الصراع التنظيمي " المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين¹
تعريف مارج و سمون : " فقد أكد أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار

بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل²

يمكن القول باختصار أن الصراع : عمل مقصود من طرف ما ، للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف و يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينهما...³

ومن مجمل هاته التعاريف يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعاتها وكذلك مع المنظمات الأخرى ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم في القيم والمسامي والأهداف وكذا طرق تحقيقها مما يتجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء وهذا ما يؤثر بالسلب على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية

2-1 طبيعة الصراع التنظيمي و مصادره :

طبيعة الصراع:

يوجد ميل طبيعي لدى الأفراد و الجماعات غير منظمة لتطوير تنظيم يستوعبها ونتيجة لذلك فإن الصراع الجماعات يتجه بسهولة ليصير صراعا تنظيميا ، كما أن تزايد عدد التنظيمات في المجتمع يمكن أن يخلق صراع بين هذه التنظيمات ، و يعد الصراع الايجابي احد أسباب تماسك التنظيم لا سيما إذا تم إدارته بطريقة واعية ، و المنظمة و التنظيم عبارة عن هيكل من الوحدات التي تمارس الأدوار ، و الدور هو السلوك الفردي للوحدات و الذي يتوافق مع هدف التنظيم ، و هذه الأدوار تتمثل في أشخاص يقومون بهذه الأدوار باعتبارهم طاقة عمل .

¹ خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 295.

² _ خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 296

³ -محمد قاسم قريوتي، نفس المرجع، ص 258

من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل هي قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله و من أهم وسائل تقوية التنظيم وضع التنظيم في موقف صراحي حيث أن المنظمات التي لا

يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة ركود ، و يرى كوزر أن الصراع التنظيمي بطبيعته يقدم مجموعة من الوظائف للتنظيم منها أن الصراع يساعد على إقامة الوحدة في المنظمة و يدعم التماسك بين أعضائها ، كما أن الصراعات التي ترتبط بالأهداف و القيم و المصالح تؤدي وظيفة ايجابية لهيكل التنظيم¹

إن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه طالما بقيت المنافسة على الموارد و المكانة و القوة ، و تتوقف طبيعة الصراع على مدى تسامح جماعات التنظيم في التعبير عن هذه المطالب و توفر القنوات الرسمية للتعبير عنها ، و هذا يدل على أن مرونة الهياكل التنظيمية و قدرة الأفراد على المشاركة في إدارة هذه الصراعات يمثل في حد ذاته آلية التوازن داخل هيكل التنظيم و يؤدي إلى حل و إزالة التوترات بين الأفراد و العمل على تعديل و موازنة التوازن داخلها .

ولفهم طبيعة الصراع التنظيمي داخل المنظمات يتطلب معرفة أسباب ومصادر هذا الصراع.

مصادره:

1/ ندرة الموارد تدفع الأفراد و المجموعات لمحاولة تأمين مصالحتهم عن طريق الاستحواذ على أكبر قدر منها فبالنسبة للإفراد قد تكون مكافئات أو انجازات أو دورات تدريبية و غيرها ، أما بالنسبة للوحدة التنظيمية ميزانية مناسبة و موظفين متميزين²

2/ تقييم الأداء غير الموضوعي سواء كان أداء فرد أو وحدة تنظيمية ، فالطرف الذي يدرك بان التقييم الآخرين لأدائه لم يكن موضوعيا تراه يحاول جاهدا بشتى الطرق لاسترجاع ما يراه انه حق طبيعي بالنسبة له

3/ الاعتمادية نظرا لكون الخدمات و المنتجات هي محصلة نشاط جميع وحداتها التنظيمية فان عجز أو بتواطؤ إحدى الوحدات يمكن أن يؤدي إلى تعثر الوحدة التالية لها عن القيام بدورها كما ينبغي ، مما يسبب مشكلات بين هذين الطرفين .

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 120

² عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي، ط1 ، مكتبة الفلاح، الكويت، 2005، ص 207

4/ تداخل الاختصاصات الخاصة بالأفراد أو الوحدات التنظيمية حيث تتنازع الأطراف على كون المسؤولية محل خلاف تحت نطاق إشرافها و ضمن اختصاصاتها و ليس للطرف الآخر الحق في التصرف بها .

5/ عدم اتفاق الأفراد أو الوحدات التنظيمية على الأهداف أو الوسائل أو النتائج المراد تحقيقها

6/ إدراك الفرد أو الوحدة التنظيمية لأهمية النسبة بالنسبة للمنظمة، و من ثم اعتقاده بأحقية في الحصول على أكبر حصة مواد و تقدير و اهتمام المنظمة.

3-1 أسباب الصراع التنظيمي :

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد ، بشكل خاص من أسباب موضوعية تؤدي بشكل أو بآخر إلى حدوثها و لكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي أو تسهم في حصرها و لعله من الواضح أن أهم سبب الصراع داخل المنظمة هو أ لتنافس على الموارد المحدودة ، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ، و الصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد .

و ينشا الصراع أيضا للعديد من الأسباب شخصية تتعلق بالفرد و بعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة و ظروف عملها و فيما يلي نوجز هذه الأسباب:

أ/ الأسباب الشخصية : و ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته و مركزه الوظيفي و أهمها :

-الشعور بالحقد نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات

-سوء إدراك الفرد لظروفه، و سوء تفسير الأمور.

-الاتصالات السيئة بين الفرد و بين الآخرين و تفسيراتها الخاطئة .

-خصائص الفرد و صفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين .

ب/ الأسباب التنظيمية : و ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع و أهمها :

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة .

- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات .

١- اعتماد الإجراءات أو الأقسام الداخلية على بعضها البعض في بعض الأعمال أو المهام .

-نظام المرتبات و التعويضات التنافسي¹.
 -رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات و الأقسام الأخرى.
 -التغير في المركز أو الوضع قد يسبب في المركز الذي ينشطه الفرد في المنظمة صراعا للفرد و اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه².
 -حدوث ازدواجية أوتداخل في العمل ، و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل .
 -الاختلاف في الثقافة فعالبا ما يكون الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة و التي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد و الجماعات.
 -و يميز الباحثان كانز و كان إلى نوعين من الأسباب : عقلانية و غير عقلانية ، فالأسباب العقلانية للصراع تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف أما الأسباب الغير عقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك و تحريف المعلومات³.
 و يمكن تلخيصها في مايلي :

1/ الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة كمثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد و غيرها .

2/ الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء .

3/ الصراع الهيكلي : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافئات و المراكز و المكانة و الحوافز .

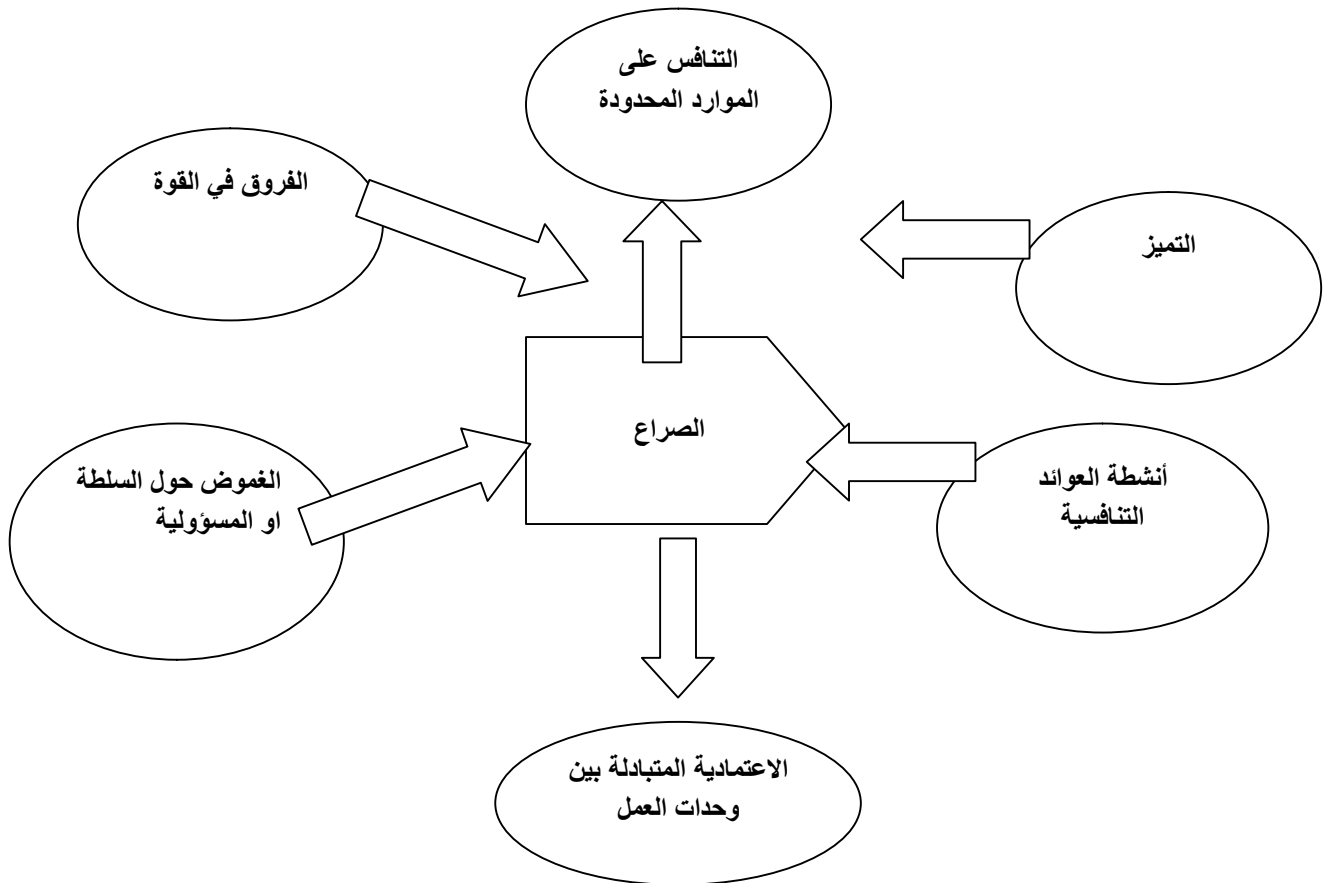
-ويرى كل من "هوج وانتوني" أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز أو الأدوار وكذلك في الأهداف ، كما قد يكون نتيجة لتداخل الحاصل في العمل ، و بين (تومسون) أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف ، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة ، إضافة إلى دور العوامل الذاتية في خلق الصراع ، و نجد أيضا (مارج و سايمون) عبر عن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد أو الجماعة ، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات .

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003، ص264

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، 2005، ص365.

³ خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاضم حسن، مرجع سابق، ص297

ومن هنا يظهر لنا بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً فظاهراً الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين بالأهداف والاتجاهات والقيم والشخصية والتداخل في أنشطة العمل والاعتمادية بين الأقسام والتناقض بين الأدوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات والتدخل الحاصل بسبب عدم وضوح الإصلاحات والمسؤوليات وكذلك التغيرات التي تطرأ على عمليات المنظمة عموماً ، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة والشكل رقم 1 يوضح الأسباب التنظيمية للصراع.¹



الشكل رقم (01) يوضح الأسباب التنظيمية للصراع .

المصدر: معي محمود عيامرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص41

¹-محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص320

ج/ الأسباب الاجتماعية :

إن تباين العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها هذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسهم في المستوى الإداري التابع لهم عندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس من أسلوبه الإداري في قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه يعمل ذلك على إيجاد الكراهية و التنافر بين العاملين التشاحن و العدا و البغضاء و الصراعات كما تؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة مثل هذا التناقض ، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا في إيجاد بعضها¹.

د/ الأسباب الثقافية :

أن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن من الفرد من قيم و اتجاهات ومعتقدات و عادات نابعة من المجتمع التي أتى منها و التي تنشأ و تربي فيها ، فالمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن أهدافها منها تجد من يتعارض معها من يساومها عليها و كلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية أو تباين في العادات و المستوى .

هـ/ الأسباب السلوكية :

يعد عامل عدم تجانس الأهداف و تعارضها من أهم المصادر نشؤ الصراع و يعد ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة مع أهداف المنظمة ، و هذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض المصالح و أهدافهم و من مصادر هذا النوع ، نمط الشخصية بعض العاملين يكون عدوانية أو أحادية المزاج وتباين الإدراك بين الأفراد ، و تفاوت السمات الشخصية بين العاملين الذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة للإدارة و المنظمة²

و/ الأسباب النفسية :

إن امتلاك الأفراد لسمات شخصية متفاوتة لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثة أو إنها مكتسبة من البيئة للتجربة و الخبرة و التدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين و التي تولد أو في جزئياتها الصراع داخل المنظمة .

¹ معي محمود عيامرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 41

² معي محمود عيامرة، مرجع سابق، ص 42

4-1 خصائص وانواع الصراع التنظيمي :

أ- الخصائص:

تتمثل خصائص الصراع بما يلي :

- 1/ ينطوي الصراع على وجود أهداف غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2/ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها¹
- 3/ يمثل الصراع وضعا مؤقتا ، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- 4/ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 5/ يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية .

ب- أنواع الصراعات التنظيمية :

في إطار شيوع ظاهرة الصراع و انتشارها في مختلف المنظمات ، و اتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة و استثمارها ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة فان مارج و سايمون ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل فيما يلي :

أولا : الصراع الفردي:

يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن أن

ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية ثلاثة هي:

أ/ عدم تقبل القرار: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية ، و قد يتوافر البديل أحيانا إلا انه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد.²

¹ محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص366

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص302

ب-عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة):

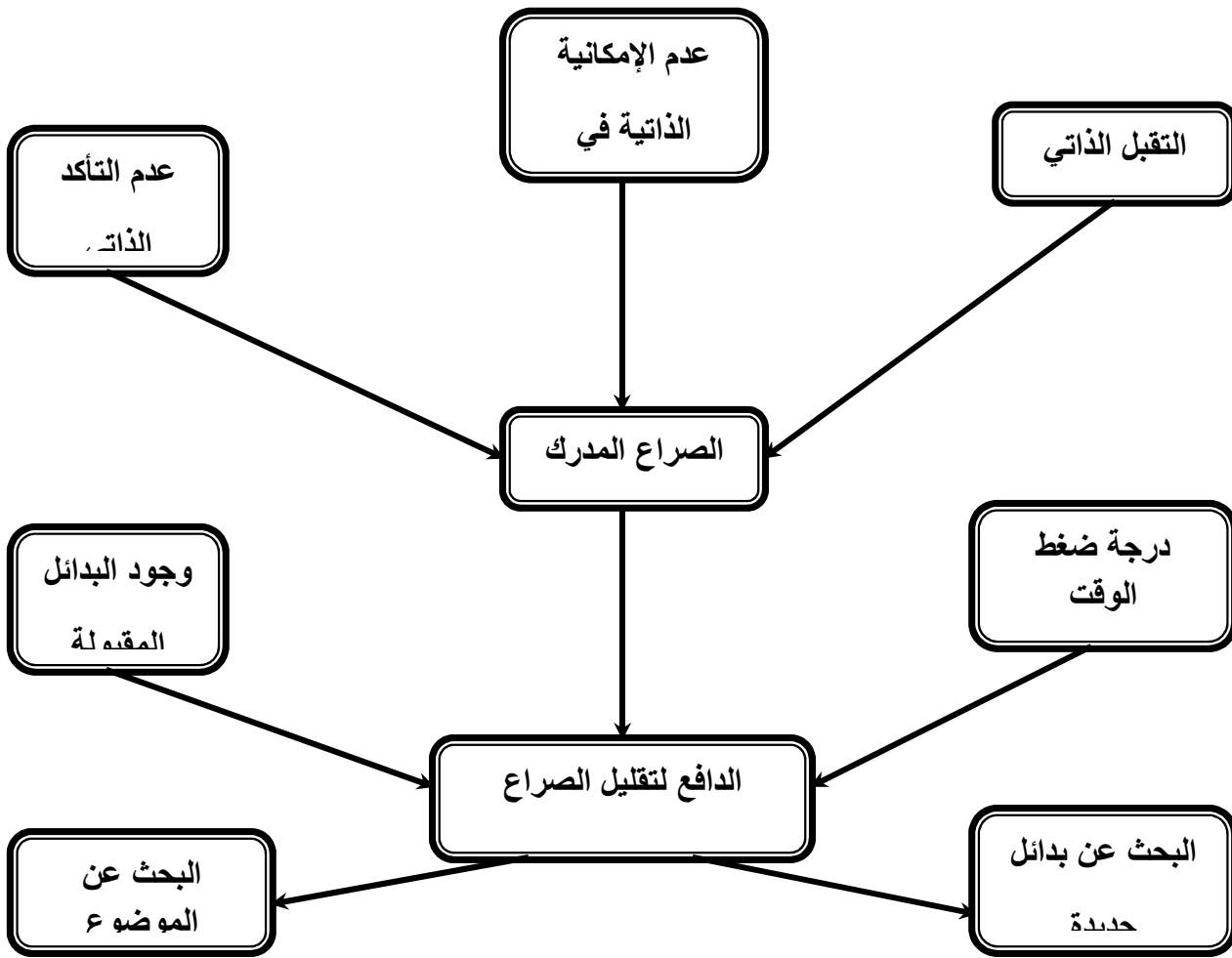
وتنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، حيث إن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار.

ج-عدم التأكيد :

- يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي لنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تدخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه .

- ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي بصورة عامة هو الصعوبات التي يواجهها عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة ،على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة ،والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة بدرجة عالية ويوضح الشكل رقم (02) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي.¹

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق، ص303



الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 303

ثانيا : صراع الجماعات في المنظمة :

يتمثل صراع الجماعات داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة

والذي يأخذ شكلين أساسيين هما :

1- الصراع بين الأقسام المختلفة .

2- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين .

ويمكن أيجاد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذه النوع من الصراع بما يأتي :

أ- التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة :

تنشأ هذه الحالة من الصراع عادة ، بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة ، كما تلعب وسائل تدفق المعلومات ، عبر شبكات الاتصال دوراً مهماً في تعميق أو تقليص مدة الصراع الناشئة عن ذلك ، ونظراً لتأثر هذا النوع من الصراع يسيل نقل المعلومات ومصادرها ، وقنوات الاتصال المختلفة ، فإن إدارة المنظمة تستطيع السيطرة على هذا النوع من الصراع بين الجماعات من خلال استخدامها وسائل الاتصال الفاعلة والكفاء ، والتقليل من درجة الضوضاء أو التشويش التي تصاحب عملية نقل أو تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للاتصال¹.

ب- ب- الاختلاف أو التباين في الأهداف :

الاختلاف أو التباين في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيسي من أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة، ويتأثر هذا النوع من الصراع بمتغيرين هما :

* محدودية الموارد المتاحة حيث كلما كانت الموارد البيئية محدودة ، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة وعمق الصراع بين الجماعات في المنظمة .

* طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، إذ كلما اتسمت هذه الأهداف بالوضوح وعدم التعقيد كلما أدى ذلك إلى تقليص حدة الصراع والعكس صحيح .

- ومن هنا يتضح بأن الصراع ينشأ حينما تتعارض الأهداف بين الجماعات و يتعذر توفير الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لتحقيقها .

* صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية مما يؤدي إلى تحقيق حدة الصراع بين الجماعات و يتأثر هذا المتغير بثلاثة عوامل رئيسية هي :

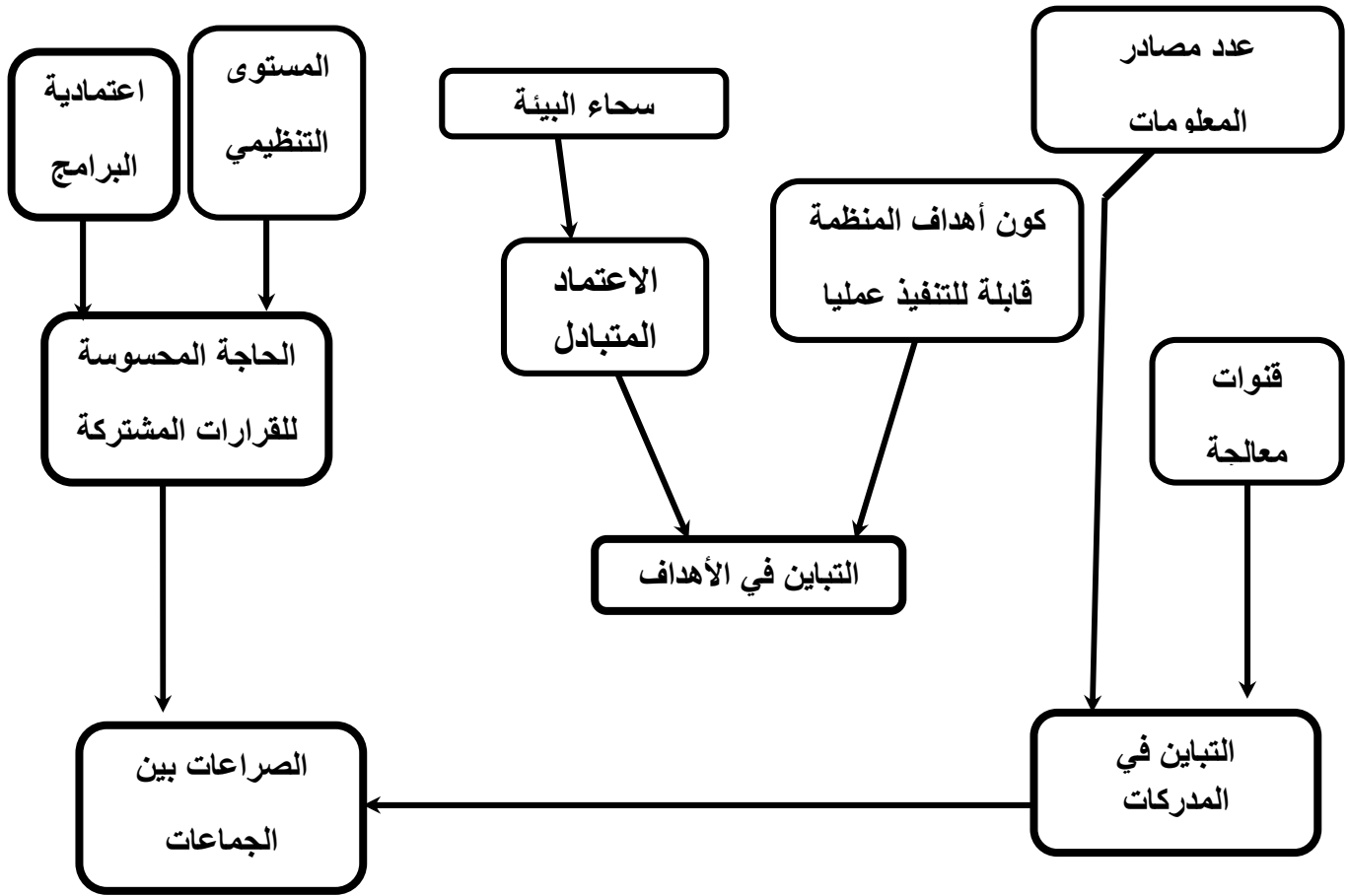
أ- محدودية الموارد البيئية .

ب- المستويات التنظيمية المختلفة التي تشارك في اتخاذ القرار.

ت- درجة الاعتمادية بين الأقسام في إطار إعداد البرامج المختلفة للمنظمة.

ومن هنا يظهر بوضوح أن المنظمة يمكنها أن تحقق من الآثار السلبية لهذا النوع من الصراع، بل وحتى استثماره بشكل إيجابي من حيث تمكينها من تحقيق أهدافها.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق ، ص 306



الشكل رقم 03 العوامل المؤثرة في صراع الجماعات داخل المنظمة.¹

المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 307

ثالثاً: الصراع بين المنظمات

تكاد لا تختلف الحالة التي لا تظهر به صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة لمحدودية البيئة مثل: حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار، القدرة الشرائية المتباينة للأفراد، والمنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 307

إضافة إلى ما تم عرضه هناك نوعان آخران من الصراع وهما:

1-الصراع المنظم:

وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يصل إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة¹

2-الصراع غير المنظم:

وهو لصراع التلقائي التي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل .

-تمثل هذه الأنواع المتعددة من الصراع حالة حقيقية تعيشها المنظمات وينبغي أن تستمر أبعادها الإيجابية لتحقيق أهدافها.

1_5-مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة ،ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة و أن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير الواضح الأبعاد .

-عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل ، فإدراك أطراف الصراع لوجود هذا الصراع ، يولد حالة من التفكير و الانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف ، و يؤدي هذا إلى سلوك فعلي من احد الجوانب و الأطراف المشتركة في الصراع ، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع ، وتتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة² .

-يرى pondy أن الصراع يمر بخمسة مراحل هي :

1-مرحلة الصراع الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن .

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 375

² -احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 263

2-مرحلة الصراع المدرك :

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات .

3-مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع ، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا .

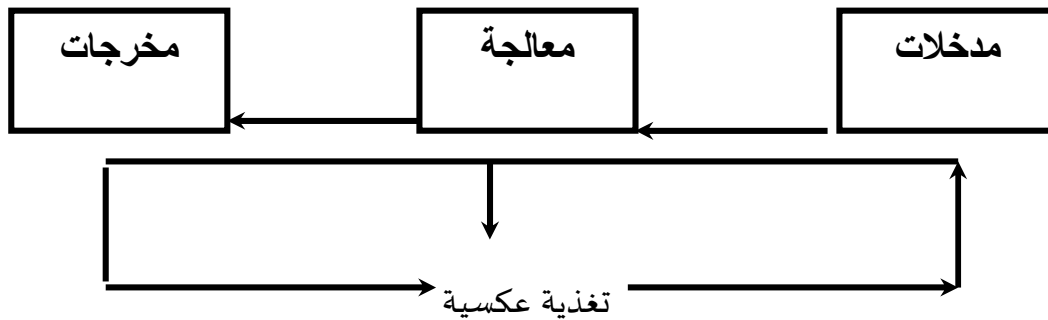
4-مرحلة الصراع العلني :

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاز الأسلوب العلني الصريح لتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يرجع الصراع صور أخرى مثل : الانسحاب اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى .

5-مرحلة ما بعد الصراع العلني :

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدراك الصراع ، و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها ، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الفرد أو الجماعات ، أما إذا حاولت الإرادة خنق الصراع كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة

- وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار و سلاسل متعددة حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر الشكل رقم (04) مراحل الصراع التنظيمي¹



الشكل رقم (04) يوضح مراحل الصراع التنظيمي

المصدر: ابو بكر سليمان ,التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية,رسالة ماجستير,الجامعة الأردنية عمان,1995,ص40

¹ - ابو بكر سليمان ,التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية,رسالة ماجستير,الجامعة الأردنية عمان,1995,ص40،

- تتمثل مدخلات في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف ،حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها،ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح ،و الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال ،وإذا لم تعلم المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كتبه فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوئه وتطوره.

1-6-مستويات ومجالات الصراع التنظيمي :

1-المستويات:

- يمكن أن يحدث الصراع في أكثر مستوى تبدأ من الصراع بين المنظمات ببعضها البعض،ويمكن بصفة عامة تحديد أهم مستويات الصراع التنظيمي كما يلي:

أ-الصراع النفسي: يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدها بحيث انه لا يمكنه تحقيقها معا ،ومثال ذلك عندما يعرض على موظف عقد عمل متميز في شركة خاصة رغم انه يعمل في وظيفة حكومية بمرتب معقول وله مكانة وظيفية مميزة ،أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما ،ومثال ذلك عندما يفاضل الفرد بين قرار استقالة أو قرار الإقالة ،أو عندما يضطر الشخص إلى اختيار أو رفض بديل واحد له آثار ايجابية أو سلبية ،ومثال ذلك عندما يقرر الفرد قبول وظيفة لأنها تعطي أجر مرتفعا غير أنها في منطقة نائية بعيدة عن الأسرة بتصرف¹.

كذلك يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر الغالية تقدم أمثلة وصورا من مشاكل العمل:

- قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة .
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل .
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه .
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد .²

¹ - محمد قاسم القريوتي ،مرجع سابق ،ص 261

² - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق ،ص 264

- وعلى الرغم من أن الشخص هو مسح هذا الصراع ، ألا أنه قد تكون لمواقف الآخرين واتجاهاتهم وميولهم وأفكارهم دورا كبيرا في إحداث الصراع الداخلي للفرد وجود حالة من الصراع بينه وبين أطراف أخرى خارجية أو بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها .

ب- الصراع بين الأفراد: يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشمل أطراف آخرين ، كما انه ليس مستمرا بل ظاهرا وملموسا ويترب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة للأمور ومن أمثال ذلك :

-الصراع بين المدير ومروؤسيه

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري

- الصراع بين العامل والمشرف

-الصراع بين العامل والعامل¹

ج- الصراع بين الجماعات: يحدث عندما تتصارع المجموعات على موارد تنظيمية معينة وعندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض او في الحالات التي تحاول فيها جماعة معينة تحقيق أهدافها على حساب الجماعات الأخرى، ويحدث هذا بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف جهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام السياسات والأهداف التي تسيير عليها المنظمة،

2-مجالاته:

- تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها ، وقد يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في الكثير من الأحيان وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة ، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال الآتية:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا وذلك بين القيادة الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادة التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا ، وذلك بين القيادة الإشرافية وبعضها ، أو بين العاملين وبعضهم
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .
- الصراع بين المنظمة وإدارتها من جهة وبين النقابات المختلفة من أخرى .

¹- نفس المرجع ، ص265

- المنظمة وإدارتها و بين جمهور المستفيدين¹ .

7-1-أثار الصراع التنظيمي:

- للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية :

1-الآثار الإيجابية :

- إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد الظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصر فعالا في التغيير وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار انه أساس التقدم والإبداع لتشجيع المبادرة الخلافة وتطوير وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها إن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي² :

- 1- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
- 2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- 3- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة الاتصال.
- 4- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- 5- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة .
- 6- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- 7- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
- 8- يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد .
- 9- يساعد على الزيادة الإنتاجية ويعمل على النمو .
- 10- يمكن أن يكون أساسا للعمليات والإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.
- 11- الصراع يدعم متخذي القرار في تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل .
- 12- يدعم الولاء .

¹ - طارق بن موسى العتيبي، مذكرة ماجستير. الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص96

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص378

- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولد عن الصراع إلى قوة وأثرا ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي ،والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وإفرادها ،وكل هذا يتم بواسطة الصراع الجدل الإيجابي ،كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة ،كما انه يساهم في الفاعلية التنظيمية ولكن ذلك يتحقق عندما يدار بطريقة جيدة .

2-الآثار السلبية :

- 1- للصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد وكذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون ،كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة بها يؤثر على فاعلية المنظمة ككل¹
- 2- الصراع يؤدي إلى كل من إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر .
- 3- يهدم المعنويات ويهدر المال والوقت.
- 4- يعيق العمل التعاوني الجماعي .
- 5- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود .
- 6- يستقطب ا للأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام وعدم التعاون مع الإدارة....
- 7- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .
- 8- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية تبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل أن له قيمته الإيجابية للنظام ،فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا.
- 9- يترك اثار نفسية سيئة لدى العاملين²

¹ - محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ، بدون ط ،دار الجامعية للنشر،الإسكندرية ،2002، ص301

² - محمد الصيرفي ، إدارة الصراع ، بدون طبعة ،مؤسسة حورس الدولية،الاسكندرية، 2002 ، ص138

ثانيا- المداخل النظرية للصراع التنظيمي :

1-2/ النظرية الماركسية :

تعتبر كتابات كارل ماركس من أهم الكتابات التي ساهمت في تحليل كثير من الموضوعات والقضايا علم الاجتماع التنظيم ، و ربما تظهر أهمية ماركس عموما من خلال ما تعالجه كتاباته لطبيعة الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية ، وذلك عن طريق تتبع جذور التاريخية لفكرة الصراع منذ فترات بعيدة ، ولقد أشار إلى أن قضية الصراع قضية أزلية موجودة منذ القدم في كل المجتمعات البشرية ، حيث كانت تنقسم هذه المجتمعات بصفة مستمرة إلى طبقة تملك و أخرى لا تملك . و من أهم الافتراضات الاجتماعية التي صاغها ماركس في مبدأ الحتمية الاقتصادية هي :

* إن العلاقات الاجتماعية تكشف عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة المتعارضة.

* تكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي التي تفجر الصراع بشكل مستمر.

* الصراع صورة لا مفر منها و ضرورية داخل الأنساق الاجتماعية.

* يتضح هذا الصراع كثيرا من خلال التعارض الثنائي بين المصالح .

* يحدث الصراع عادة بسبب سوء التوزيع المواد النادرة و لا سيما سوء توزيع السلطة

* إن الصراع هو منبع الأول و الأكبر للتغير داخل الأنساق ¹.

- تأخذ هذه الأفكار عند ماركس شكل افتراض مؤداه أن الصراع أمر حتمي لا مفر منه داخل الأنساق الاجتماعية، و يمكن أن ينشط تحت ظروف معينة و ينظر إلى الظروف باعتبارها تسمح بتحويل المصالح الطبقيّة الكامنة إلى مصالح طبقية واضحة.

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي و الارتباطات العلمية الأساسية لهذا العالم في شكل تقبل الإثبات أو التنفيذ.

- يؤكد ماركس في القضية الأولى : على أن درجة افتقاد العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد تؤثر في المجال الذي يظهر فيه صراع المصالح داخل القطاعات النسق الاجتماعي .

أما القضية الثانية : يرى ماركس على انه كلما ازداد وعي أعضاء القطاعات المحرومة أو القطاعات الخاضعة بمصالحهم الحقيقية الطبيعية ، فستبدأ مرحلة التساؤل عن شرعية و حق النسق الذي يتولى توزيع الموارد ، و افترض ماركس أن زيادة وعي طبقات بمصالحها الحقيقية يزيد من احتمال تضامنهم و اشتراكهم في صراع مكشوف صريح ضد القطاعات المهيمنة في نسق ما .

¹ - جوناتان تيريز، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998، صص 105-106

- في القضية الثالثة: يؤكد ماركس انه إذا ما تقبلت الجماعات المحرومة توحيد أعضائها و ارتضت قيادة سياسية لها بدأت مصالحها في التبلور و اتضح شكلها و تزداد معارضتهم للفئة المهيمنة .

- في القضية الرابعة: تجعل مواجهة العنيفة هي الأسلوب الوحيد للتغلب على المقاومة الحتمية لأعضاء الطبقة المتميزة السائدة .

و أخيرا في القضية الخامسة : لا حظ ماركس انه كلما ازدادت حدة الصراع ازدادت قوة تغيير أنماط التنظيم في النسق و خاصة نسق توزيع الموارد النادرة (بتصرف)

وبإيجاز فان نظرية ماركس تتكون من مجموعة افتراضات موجهة نحو صراع و شكل خاص من التحليل النسبي الذي يؤكد أهمية تداخل الظروف التي تؤجل أو تسرع من عملية الصراع الحتمي الذي لا مفر منه ، كما تتكون هذه النظرية من مجموعة قضايا أساسية أخذت شكلا مغايرا تماما لما كتب في المؤلفات السائدة في علم الاجتماع الأوروبي .

2-2/ نظرية الصراع الجدلي :

تعتبر تحليلات رالف دارندوف من أهم التحليلات الرائدة في البناءات الاجتماعية الكبرى و البناءات التنظيمية الصناعية و السياسية ، فيرى ضرورة ربط التحليلات النظرية لمفومات الصراع و تصوراته بالنتائج الامبريقية الواقعية ، حتى يتسنى لنا الكشف عن قضايا الصراع و عملياته سواء في البناءات الاجتماعية أو التنظيمية ، وعلاقته بالإطار المجتمعي و الثقافي الأكبر¹ ..

رغم أن دارندوف نظر إلى المجتمع باعتباره ذو وجهين ، الوجه الأول يعبر عن الاتفاق و الآخر عن الصراع ، فانه أكد أن الوقت قد حان لتحليل الوجه القبيح للمجتمع و أن نهجر الصورة المثالية عن المجتمع و التي أوجدتها النزعة الوظيفية و رغبة في هجر هذه المثالية قدم لنا دارندوف النصيحة الآتية : " إن الاهتمام بالمستقبل لا يعني الاهتمام بالمشكلات المحسوسة فقط بل يوجه ذلك الاهتمام إلى المشكلات تقتضي تفسيرات في إطار مصطلحات مثل التوتر، الصراع ، و التغير ، و القهر وهذا الوجه الآخر للمجتمع قد لا يجوز البول مثل النسق الاجتماعي و لكن إذا كان ما قدمه علم الاجتماع في دراسته كلها هروبا سهلا إلى هدوء عالم المثالية فان ذلك يعد تبريرا لجهودنا"².

- ويرى دارندوف أن القوة و السلطة هما وسيلتان نادرتان تتقابل و تتنافس بسببها الجماعات الفرعية و الروابط المنسقة ، و من ثم فهما المنبعان الرئيسيان للصراع ، و التغيير داخل الأنماط

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم ، ط2، دارالمعرفة الجامعية ، مصر، 2003، ص 417

² - جونتان تيريز، مرجع سابق، ص 124

التنظيمية " وهذا الصراع في النهاية انعكاس لتنظيم مجموعة ادوار الأفراد فيما يتعلق بالحصول على السلطة داخل اي رابطة منسقة ، حيث أن مصالح الموضوعية المتصلة في أي دور تلعبه دالة مباشرة لما يملكه ذلك الدور من سلطة ، وقوة تفوق الآخرين ، ورغم أن الأدوار في أي رابطة متناسقة خاصة يمكن أن تصنف في إطار مجموعتين من الأدوار الحاكمة المسيطرة و المجموعة الأخرى التابعة المحكومة و مجموعة الأدوار المحكومة فليها مصلحة في إعادة توزيع القوة و السلطة " و قدم دارندوف مجموعة من القضايا التي تبين الظروف التي تكون الجماعات الصراع نستعرضها :

- كلما ازداد توافر الظروف التقنية و السياسية و الاجتماعية للتنظيم ازدادت شدة الصراع .
- كلما ازداد توزيع السلطة ، وازدادت أنصبة القيادات من الثروة ازدادت شدة الصراع .
- كلما قل الحراك بين الجماعات العليا و الجماعات التابعة ازدادت شدة الصراع .
- كلما ازدادت شدة الصراع ازداد معدل التغيير البنائي و إعادة التنظيم و كما يبدو فان ميراث ماركس النظري و الواقعي و تمثل تقدما ملحوظا من القضايا الوظيفية التي تفتقد شكل ملحوظ القضايا النظرية المترابطة منهجيا و علاوة على ذلك فقد يمتدح دارندوف لمحاولة الواقعية لوضع القضايا في شكل نظري مقبول ...

2-3/ نظرية الصراع الوظيفي (لويس كوزر):

يعتبر لويس كوزر أن الصراع و النزاعات عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية و تغييرها و قد ذهب إلى أن النزاعات ليس مجرد منظور يقوم من خلاله التنظيم أو المجتمع ككل بل له دورا وظيفيا من اجل البقاء المجتمع ، فالنزاع يعمل دوما على زيادة مشاعر توحيد الجماعة ، بل إن النزاع قد يصبح هو الأسلوب المنظم لتناول المسائل الهامة و الكشف عنها¹

" و قد جمع كوزر في صياغته لهذه النظرية لمفاهيم (الصراع ، التغيير ، التكامل) ، أي أن أي مجتمع يخضع لشكل من أشكال التغيير يتناسب طرديا مع الصراع في ذلك المجتمع و في مقابل ذلك تظهر ضوابط لإعادة التوازن و قد قسم الصراع إلى قسمين :

* داخلي : وهو إما يأتي من صراع مصالح أي في هدف و يؤدي إلى التكامل أو يأتي من صراع قيم و هو الذي يؤدي إلى الانفصال و التشتت .

* خارجي : أي أن المجتمع يتعرض لخطر خارجي و بالتالي تتجدد قوة المجتمع ضده من هذا يخلق التوحيد و التضامن ...

¹ - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 26

ونظر كوزر إلى أسباب الصراع على أنها في نفسها تكمن في الظروف التي تولد سحب شرعية من النسق السائد عن توزيع الثروة في تعدد المظاهر الحرمان ، و بناء على ذلك فان مبدأ سحب شرعية يتأثر بمتغيرات اجتماعية مثل : القدرة على التغيير عن الظلم داخل النسق الاجتماعي ودرجة تعدد الولاءات داخل هذا النسق ودرجة الحراك المسموح بها داخل النسق ، و يشير كوزر إلى إمكانية تفسير شدة العلاقات الصراع في نسق ما من خلال العلاقات المتداخلة بين متغيرات مثل : الارتباط العامل بين المشاركين ، وجمود البناء الاجتماعي ، ومدى واقعية الصراع ، و إمكانية حدوث الصراع بين القيم والقضايا الأساسية ، و أشار كوزر إلى بعض النتائج التي تعود على كل طرف من الأطراف المرتبطة بالصراع و المرتبطة بالكل الاجتماعي الذي تفجر داخله الصراع ، فالصراع قد يؤدي إلى تدعيم الحواجز بين الجماعات ، و تركيز السلطة اتخاذ القرارات و الوحدة الأيديولوجية و تزايد قوة أساليب الضبط الاجتماعي فهذه الأحداث تقع في ظل ظروف معينة محدد تتضمن درجة الجمود والتباين و شدة الصراع و مدى تأثيره على الأمر داخل الجماعات المختلفة كما تعرف و تفهمه هذه الزمر ، كما انه ثمة حكما و واضحا على الاحباطات الوظيفية الممكنة إلى ترتب الصراع و التي تصيب مل جماعة من جماعاته و لقد ركز كوزر على الوظائف الايجابية للصراع بدل من إبراز النتائج الحياضية للظواهر و من ثمة فالنتيجة الحتمية لهذه القضايا تفيد ضمنا رؤية مفرطة عن تكامل العالم الخارجي .

- يتضح من آراء كوزر في الصراع انه حاول أن يحقق درجة من التقارب بين دراسة الصراع و النظام فالنظام يؤدي إلى الصراع في نفس الوقت فان الصراع يؤدي إلى التوازن ولكنه لا يظهر في نمط معين من أنماط البناء الاجتماعي¹ .

2-4/ المدرسة التاييلورية :

عرف القرن 19 تطورات تكنولوجية و اقتصادية كبيرة ساعدت على ظهور الثورة الصناعية التي أفرزت بدورها المصنع الحديث الذي يعتمد على تحقيق أهدافه و تكامل عناصره الثلاثة المتمثلة في المواد الأولية ، اليد العاملة و تقوم الإدارة بعملية تنسيق و التنظيم لبلوغ أهداف " إن التطور الذي عرفه المصنع الحديث نتيجة زيادة عدد العمال المنقسمين إلى مجموعات حيث تختص كل واحدة بأداء جزء معين من العملية ، الشيء الذي أدى إلى تعقد العلاقة بين الأفراد المكونين للمصنع و أصبح من

¹- احمد زايد ، النظريات الكلاسيكية والنقدية ، ط1، بدون دار نشر، الأردن ، 2006، ص154

الضروري وجود إدارة قادرة على توجيه المصنع لتحقيق أهدافه بأساليب حديثة و جعل سلوك العمال على درجة عالية من الرشد والعقلانية.¹

الشيء الذي دفع تايلور إلى إعادة تنظيم العمل بطريقة تساعد على رفع الكفاية الإنتاجية و القضاء على سلوك العمال الذي يقف عائقا على تحقيق أهداف المصنع ، و ذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل تنظيمية تساعد على ذلك ، و باعتبار أن العامل هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المصنع فقد ركز تايلور باهتمامه عليها محاولا إيجاد مبادئ التي تحقق أفضل استخدام ممكن له و ذلك باستخدام المعرفة العلمية محل معرفة قائمة على المحاولة و الخطأ ، و يتحقق ذلك حسب تايلور عن طريق وضع العامل في المكان الذي يدافع عنها تايلور هي انه لا يوجد تعارضا للمصالح و الأهداف وبالتالي لا مبرر لقيام النزاعات و التوترات و الصراعات داخل المصنع حيث ما يحقق النفع و المصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعامل طالما أن العامل الذي يبلغ درجات الكفاءة يؤدي في النهاية إلى رفع أجرة و زيادة العائد لكل من الإدارة و العمال على حد سواء .

لقد اعتقد تايلور بان الأفكار التي تقوم عليها حركة الإدارة العلمية سوق تحدث ثورة فكرية عند كل من العمال و الإدارة باعتبارها العنصران الأساسيان في المصنع و ذلك عن طريق إقناعهم بضرورة التعاون و القضاء على النزاعات و التوترات ، و إشاعة السلام و الأمن داخل المصنع و توحيد الاتجاهات كل من الإدارة و العمال و توحيد أهدافهم و تحقيق ذلك من خلال إحلال الثقة بينهما محل الشك ، و من ثمة القضاء على العداء الدائم بينهما .

أي أن القضاء على هذا العداء بين الإدارة و العمال يؤدي إلى القضاء على كل النزاعات و التوترات و الخلافات و ذلك بواسطة التطور التكنولوجي الذي يعمل على تحديد الزمن اللازم لأداء العمل ثم وضع أجور و تحديد أجور العمال وفق هذا الجدول و على أسس موضوعية ، كل ذلك يؤدي إلى القضاء على المساومة و من ثم القضاء على النزاع و التوتر كون العامل لا يستطيع المساومة فيما يتعلق بالحقائق العلمية

إن بداية تطبيق فلسفة هذه الحركة عملا قابلها العمال بنوع من التصدي و خلق التوترات و الصراعات التي شلت المصانع الأمريكية و هذا نتيجة إحساسهم بالملل و تفاهة الأشغال التي يقومون بها ، و تفاهة مستواهم الاجتماعي ، حيث اعتبروا مجرد آلة داخل المصنع مع إهمال شخصيتهم الإنسانية .

¹-محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص93

2-5/ مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت في نفس المناخ الذي ظهرت فيه حركة الإدارة العلمية والتي تتمثل في منطق الكفاية و البحث بطريقة أو أخرى عن الأساليب الفنية أو الإنسانية التي تساعد على اكبر قدر ممكن من الإنتاج و تعتبر هذه الحركة كرد فعل على الحركة الإدارية العلمية التي عرفت ب النظرية الميكانيكية حيث قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل و دراسة حركة و الزمن و تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي ، على عكس من ذلك فان مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت الصناعة ليس تنظيما ماديا معقد فقط ، بل تتضمن تنظيما إنسانيا يجب الاهتمام به و عليه فان مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة لتلك البحوث التي أجريت في مصنع هاوتن و التي اشرف عليها " التون مايو وديكسون و هوایتد وروثلسبرجر" ، حيث بدأت هذه التجارب على دراسة العلاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل و الإنتاجية العامل ، ثم اتسعت هذه التجارب لتصل إلى أن التغيير إن دخلت على الظروف الفيزيكية تؤدي إلى زيادة الإنتاج ، لذلك لجأت هذه التجارب إلى الاهتمام بجماعات العمل من حيث الروح المعنوية و الاتجاهات و الدافعية ، و تعتبر أعظم ما توصلت إليه هذه التجارب هي اكتشافها للجماعات غير الرسمية و اثر هذه الجماعات على الإنتاج و السلوك العمال داخل المصنع¹ ..

يذهب التون مايو إلى أن المصنع ماهو إلا نسقا اجتماعيا مغلقا يتكون من سلوكيات العمال و قيمهم و معتقداتهم ، و أي تغيير في جزء من النسق يؤدي إلى التغيرات في الأجزاء الأخرى ، و اناي سلوك يسلكه العامل و يكون مخالف لسلوك الجماعة و قيمها و معتقداتها يوجه بعدم استجابة الجماعة بهدف محاولة إعادة توازن النسق و منه فان التون مايو يرى أن محافظة المصنع على استقراره يتطلب أن يكون هناك تنسيق سلوكيات الأفراد التي تنشأ تلقائيا من تفاعل العمال فيما بينهم .

ثالثا - استراتيجيات لمواجهة الصراع وإدارته :

1-3 الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع :

- يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه
- إن المقصود باليات التعامل مع الصراع ليست وسائل للقضاء عليه أو التخفيف منه ، بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا وفعالا يؤدي لأهداف مرسومة ، فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية ذلك إن البيئات التنظيمية التي تخلو من الصراعات قد لا تعمل الإدارة فيها لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم ، ومن الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات مايلي :

¹ - طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة، ص146

- 1- التأكيد على أولوية الأهداف العليا
- 2- العمل على تقليل الهوة بين الوحدات الإدارية المختلفة
- 3- العمل على زيادة الموارد المتاحة بين الجميع
- 4- اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل
- 5- إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات
- 6- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض ويقلل التناقض فيما بينهم ، كما إن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم العمل على حل المشاكل
- 7- توحيد المعايير لتقييم أسس توزيع المكافآت ، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم فهذا الأسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة
- 8- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة فهذا الأسلوب يجبر مثل تلك الوحدات البحث عن القواسم المشتركة للتعایش لأنها تشترك في المصير
- 9- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية
- 10- القيام بموسوعات تتمثل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها ، وما يمكن لمعالجتها
- 11- إيجاد وحدات للتنسيق بين مختلف الدوائر مثل لجان وعقد اجتماعات دورية.

أ: لمعالجة الصراع الفردي:

- 1- المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجيات الفرد التي لم تشبع ، التي أدت به إلى الصراع مع الغير.
- 2- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة والسعي نحو تحقيق الهدف المشترك
- 3- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود
- 4- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم والعمل على إزالة السلبية منها
- 5- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته¹

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 223

ب: لمعالجة الصراع الجماعي :

- 1- من واجبات الإدارة مراعاة العلاقات الاجتماعية وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية بين منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية
- 2- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة ، نظام الحوافز والأجور ، الترقية ، النقل ، العلاوات الخ وهذا للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل.
- 3- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .
- 4- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن .
- 5- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- 6- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسيا لقبول الحل الوسط

2-3 استراتيجيات تسوية الصراع :

- تعمل إستراتيجية تسوية الصراعات على إنهاء حالة السلوك الصراعى الصريح ، وذلك بالتعرف على أسباب الصراعات ومصادره والعمل على حلها ، وتظهر البحوث أن هذه الإستراتيجية أكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع الصراعات وعليه هناك طرق لتسوية الصراع وهي :
- ❖ **استخدام القوة والإلزام:** يتدخل في هذه الطريقة احد مراكز السلطة الأعلى لتسوية الصراعات بين الأفراد والجماعات واهم مساوئها هو ارتفاع احتمال عدم اخذ معلومات أخرى ذات أهمية عند اتخاذ القرار، وشعور أعضاء الجماعات بان آرائهم لم تكن محل اعتبار مما يؤدي إلى عدم اكتراثهم وضعف حماسهم لتنفيذ القرار ولذا فان هذه الطريقة تضعف روح الابتكار وتنبني الرغبة في التعرف على المسؤولية ، حيث إنها تعمل في النهاية على أهداف المنظمة¹
- ويتضح أن هذه الطريقة لا تعمل على تسوية الصراع جذريا وإنما تعمل على إخماده وخلق موقف الراج والخاسر وبالتالي زيادة العداء بين الأطراف
- ❖ **تغيير الهيكل:** وهو من الطرق المألوفة في تسوية الصراعات التي تنشأ بسبب المشكلات التنظيمية حيث تلجأ الإدارة إلى الدمج مع بعض الوحدات التنظيمية ، أو إنشاء وحدات جديدة ، كما قد تعمل

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مرجع سبق ذكره ، ص 176

على توزيع السلطات والاختصاصات أو تقليل عدد المستويات التنظيمية وتغيير شكل الهيكل والحد من الإفراط في التخصص .

❖ إيجاد مراكز للربط والتنسيق : يمكن تسوية الصراعات بإيجاد مراكز أو وظائف لبعض المستشارين أو ضباط للاتصال مهمتهم الربط بين الوحدات التنظيمية.

❖ تغليب الصراعات : يقصد بذلك تقييد تصرفات الأفراد عن طريق السياسات والإجراءات وقواعد العمل لإزالة أسباب الصراع التنظيمي .

❖ التوفيق : وهو أكثر الطرق استخداماً لتسوية الصراعات وخاصة في حالات الصراع حول توزيع الموارد، تتطلب هذه إجراء مفاوضات بين الطرفين ، قد تستمر لفترات طويلة كما أنها تتضمن اتخاذ الحل الوسط لمشكلة النزاع .

❖ طريقة حل المشكلات : في هذه الطريقة يمكن تحويل الموقف الصراعي إلى موقف تعاوني لحل المشكلة ، لا يحاول الطرفان فيه إخماد الصراع أو التوفيق بين مصالحهما بل يعملان للوصول إلى حل ابتكاري وتعتبر هذه الطريقة فعالة لتسوية الصراعات

❖ 3-3 إستراتيجية خفض الصراع :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحد من الآثار المدمرة للصراع وخفض مستوى التوتر، والغضب بين الأطراف المتصارعة ، وكسب الوقت ولتطبيق هذه الإستراتيجية يمكن الاستعانة بعدد من الطرق كما يلي :

❖ التلطيف وتهدئة الوضع :

وهنا تتدخل الإدارة لتخفيف حدة الأعراض الناجمة عن الصراع وذلك بالتركيز على أوجه التشابه وضرورة العمل سوياً بين الأطراف المتصارعة وتقليل أهمية الخلافات بينها ، وتساعد هذه الطريقة على إدراك وجود أهداف مشتركة ، وهي تعتبر حل قصير الأجل حيث لا تتناول الأسباب الحقيقية لوجود الصراع¹.

❖ تفتيت الصراع :

وتركز هذه الطريقة على حجم الصراع والعمل على تقسيم القضية الكبيرة للصراع إلى عدد من القضايا الصغيرة .

3/ إيجاد هدف عام مشترك : لكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب أن تتسم بالخصائص التالية :

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الصراع مرجع سبق ذكره ، ص 197

ا/ أن يكون الهدف مرغوبا بين الأطراف .

ب/ أن يتطلب تحقيق الهدف التعاون بين الأطراف ، والاعتماد المتبادل بينهم

ت/ أن يتوقع الأطراف الحصول على عائد من تحقيقهم للهدف .

تعتبر هذه الطريقة فعالة في خفض الصراعات ، إلا أنها تتسم أيضا بالصعوبة حيث تتطلب مهارة في التخيل و الابتكار لصياغة أهداف التنظيم ، كما تتطلب قدرا من الرقابة على الموارد اللازمة لتحقيقها ، والى جانب هذه الطرق لتطبيق إستراتيجية خفض الصراعات ، تستطيع الادارك وكذلك العمل على زيادة التفاعل بين الجماعات و قياداتها عن طريق تبادل المعلومات لتنمية التفاهم المشترك وفهم كل منهم للآخر.

4-3- استراتيجيات تصعيد الصراع :

قد لا يكون من المؤلف في عدد الثقافات القول بان هناك قيمة ايجابية للصراعات ، ومن ثم العمل على إثارتها ، ولكن عندما يصل الصراع التنظيمي إلى الحد الأدنى والذي تعاني فيه المنظمة في الخمول وفقد القدرة على مواجهة التغيرات البيئية ، يصبح لزاما على الإدارة رفع مستوى الصراع لتحقيق نتائجه الايجابية ويمكن لرجل الإدارة ، أن يستعين بعدد من المؤشرات التي توضح له وصول العمل و حل المشكلات وهناك أساليب لتصعيد الصراع وهي :

❖ تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات :

لما كانت المعلومات احد مصادر القوة في المنظمة ، فان المشاركة في المعلومات أو حبسها عن الأطراف المعنية والمعلومات المتعلقة بتقويم الأداء تتيح فرصة لتصعيد الصراعات ، كما سيساعد التغيير في قنوات الاتصال وتغيير اتجاه سير الرسائل عن قنواتها الرسمية المؤلفوة على تحريك الصراعات ، ويؤدي نقل المعلومات الغامضة إلى إثارة الخلافات ، ويمكن للإدارة إن تخلق ضغطا على أفراد التنظيم وذلك بالتركيز على الاتصال مما يثير فيهم الحماس والرغبة في إحداث التغيير.¹

❖ تغيير الهيكل التنظيمي :

يستخدم تصميم الهيكل التنظيمي إما لتصعيد الصراعات في المنظمة أو الحد منها ، وكقاعدة عامة يمكن تحقيق مستويات أعلى من الصراع عندما تكون الوحدات التنظيمية اقل حجما ، وعندما تتجه

¹ محمد الصبري ، إدارة الصراع مرجع سبق ذكره ، ص ص 193، 192.

نحو المزيد من التخصص ، حيث تميل الجماعات نحو التركيز على تحقيق أهدافها ، وبزيادة الوحدات التنظيمية تصبح المنظمة أكثر تعقيدا ، ولذا فان قرار استخدام هذا الأسلوب لا تلجا إليه الإدارة إلا إذا وصل الصراع إلى مستويات متدنية للغاية واستمر لفترة زمنية طويلة ، ويؤدي إعادة التنظيم لتوزيع السلطات والمسؤوليات إلى حالة من عدم التأكد ومن ثم الرغبة في إعادة التكيف ، ويرتفع مستوى الصراع خلال فترة إعادة التنظيم ، مما يدفع الجماعات إلى إجراء تحسينات في طرق أداء العمل .

3-خلق التنافس بين الأفراد والجماعات :

إن إيجاد البيئة التنافسية بين الأفراد والجماعات عن طريق تنظم الحوافز بينهم ، تعمل على تحقيق النتائج الايجابية للصراع ، إذا ما أحسنت الإدارة استخدامها ، وكانت الحوافز مغرية للعاملين لتحسين أدائهم.

❖ استخدام التهديد :

غالبا ما تكون التهديدات من الوسائل المفيدة والفعالة لإحداث التغيير في الأطراف المتصارعة ، ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على المصدقية التي تتمتع بها ، وتحقق المصدقية في التهديدات عندما تصدر ممن لديه سلطة توقيع العقوبات وقادر على إدارتها وان ليه الرغبة في تطبيق هذه العقوبات ، وان التهديدات تمثل خطرا حقيقيا على الأطراف ويمكن أن تأتي بنتائج سلبية وتفقد دورها في تصعيد الصراعات إذا كانت الأطراف المتصارعة تتمتع بقوة متساوية .

والى جانب هذه الأساليب الرئيسية في تصعيد الصراعات نذكر بعض الأساليب الأخرى ومنها :

توسيع نطاق الصراع بإضافة موضوعات جديدة للصراع وإدخال أطراف أخرى فيه ، كما تلجا الإدارة إلى وضع قيود على الوحدات التنظيمية مثل :

تخفيض الموارد المادية و البشرية ازو تقليص الوقت اللازم لانجاز الأعمال أو كسر القواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات¹ .

3-5/ استراتيجيات تجنب الصراعات :

يميل بعض المديرين إلى تجنب التدخل المباشر في المواقف الصراعية إما لعدم تأكدهم من النتائج المحتملة لتدخلهم المباشر أو لعدم رغبتهم في الاعتراف بوجود الصراع ، وتستخدم إستراتيجية تجنب الصراع

¹ محمد الصبري ، إدارة الصراع مرجع سبق ذكره ، ص ص 193، 194

عادة في المراحل الأولى لتكوين العلاقات ، أو عندما يكون هناك تفاوت في القوة بين الأطراف المتصارعة ، ومن الطرق المستخدمة في تطبيق هذه الإستراتيجية مايلي :

- تجاهل الصراع: في حالة التجاهل واللامبالاة من قبل المدير يكون في حالة حياد .
- الفصل بين الأطراف المتصارعة: حيث تقلل هذه العملية من احتمال حدوث السلوك العدائي بينها
- 3- الانسحاب من الموقف: ويكون بعدم المشاركة في الموقف بالتزام الصمت أو تغيير موضوع قضية الصراع، ويكون الانسحاب ماديا بترك موضوع الصراع ، وقد يكون نفسيا بكبت المشاعر.

3-3-6- إدارة الصراع التنظيمي:

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها على إدارة الصراع وتوجيهه ايجابيا لتحقيق أهداف المنظمة وفي ضوء ذلك تطرق العديد من الباحثين لموضوع إدارة الصراع .

1- النظرة التقليدية: تنظر للصراع على انه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه ،والعلاج هو التخلص من مسببيه الذين هم في الغالب الطرف الآخر المقابل للإدارة ، كما اتجهت هذه النظرية إلى اعتماد السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه¹ .

2- النظرة السلوكية:تعتبر النظرية السلوكية تطوير للنظرة التقليدية حيث ينظر للصراع على انه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه .

3- النظرة الحديثة: تتميز هذه النظرة للصراعات بأنها واقعية وايجابية ، إذ ترى بأنها أمر حتمي لا يمكن تجنبه ، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وفقا لنمط تعامل الإدارة معها² .

كما أنها اعتمدت على استراتيجيات مغايرة تماما للمنطلقات التقليدية ، فقد اعتبرت الصراع ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد ، أي انه ظاهرة ايجابية يمكن وضعها تحت السيطرة بما يحقق كفاءة وفعالية المنظمة .

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وايجابي يجب مراعاة النقاط التالية³:

¹ -خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ,مرجع سابق ,ص 308

² - محمد قاسم القربوتي ,مرجع سابق ,ص 209

³ - محمود سلمان العميان ,مرجع سبق ذكره ,ص 381

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه : من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة تحقيقها عند دارتها لصراع التنظيمي ، التعرف على أسباب الصراع الحقيقي ، وذلك من اجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية لأنه سينشأ من جديد .
- -التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة : وذلك بجمع الأفكار جميعها ، وإحداث تكامل بينها والتوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لايمثل الحل المقنع للصراع وبدلا من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل و تكامل أفكار أطراف الصراع بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة .
- -التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع : أن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها تعالج أسباب الصراع .
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد : يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر والتوترات هنا تفتن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة .

1-7-3 أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

-يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية ، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية

أولا: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي :

-بعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ،ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة ، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ،ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام¹

¹ - محمود سلمان العميان ,مرجع سبق ذكره ,ص 383

ثانيا: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :

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

- 1- حالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة
- 2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ، وجعلها معتمدة على نفسها لأن فرص حدوث الصراع بين المجموعات تتزايد عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- 3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من حدة إلى أخرى يزيد من تفاهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

ثالثا: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :

استعرض **Anthony ، hodage** الطرق التالية لحل الصراع :

- 1- استخدام السلطة أو القوة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فغنه مشكوك في فعاليته .
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مساواة أطراف الصراع بغية تهدئتهم عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب: وهنا يعتمد احد الأطراف أو أكثر في أن يبعد التركيز عن الصراع من مجابهة الصراع.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
- 5- المجابهة: وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

- وقد قدمت mary parka follet عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل في ما يلي :

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع عن الطرف الأخر.
- 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- 3- التكامل: وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية .

• أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع

- 1- التفاوض: وهي عملية التي بموجها جميع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل اتفق عليه الأطراف المعنية.
- 2- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايدة للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- 3- التحكيم: هناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والإجباري ، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع ، في حين إن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين .
- استخدام توماس وكلمان Kilman, Thomas مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :
- أ- التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها في إشباع حاجات الطرف الآخر.



الشكل رقم (05): نموذج توماس وكلمان¹

المصدر: - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص385

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 385

ت-التسوية : إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف كليا في الصراع أو جزئيا وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون ، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجني ولكن ليس بعمق كذلك نجد أن الباحثون تنازلوا سبلا متباينة لإدارة ومواجهة الصراع، ولازلت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دورا مهم في إيجاد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي:

اولا:دراسة فوليت:تناولت فوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي :

أ- الغالب والمغلوب أي تغلب طرف على طرف آخر .

ب- التفاوض على طريق التنازل من قبل طرفين .

ت- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين .

ثانيا :دراسة مارج وسايمون : حيث لاحظ مارج وسايمون بأن معالجة الصراع تكمن في ما يأتي :

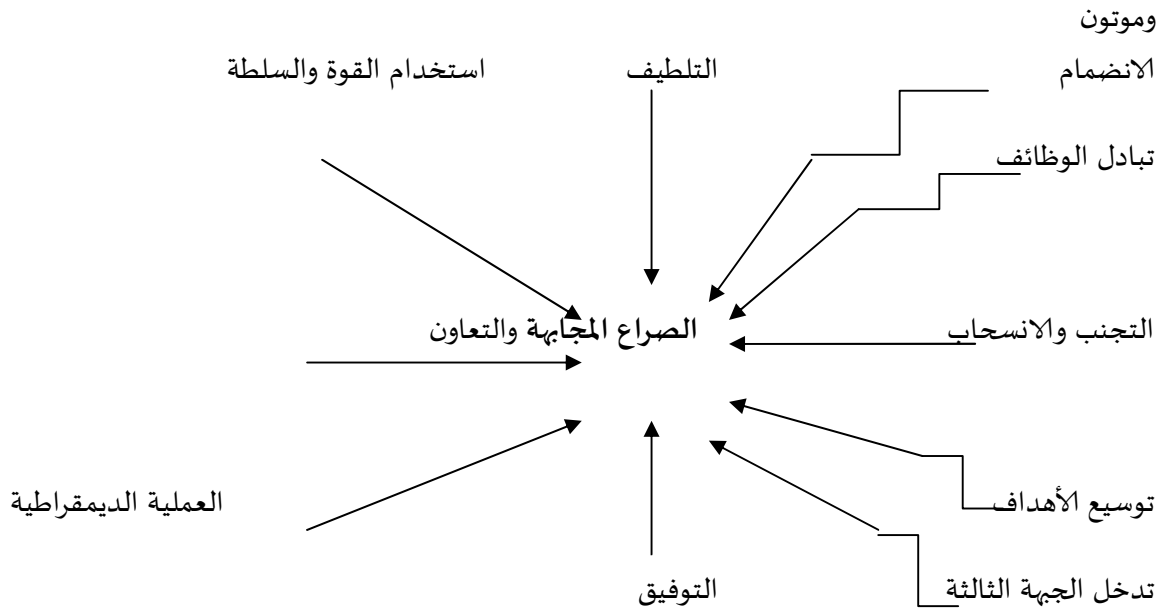
استخدام الأساليب العلمية في حل الصراع .

أ- الإقناع.

ب- التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة .

ت- السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع .

ثالثا :دراسة بليك وموتون : تتعدد وتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك



الشكل رقم (06) تلخيص الأساليب حل الصراع¹

المصدر: - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2005،ص309

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ،ص309

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا أن إدارة المنظمة تمارس دورها في تحجيم حدة الصراع وتكيفيه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة ، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة ، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع ، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير لا سيما أن تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص ، قد هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة فقد اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه أما نظريات الحديثة فقد نضرت إلى الصراع من خلال كونه حقيقة قائمة لا مفر منها في المنظمات سواء على مستوى الأفراد أو المجتمعات أو بين المنظمات ، كما نظرت لصراع باعتباره ظاهرة معبرة عن طبيعة تفاعل الاجتماعي للأفراد ، أي أنه ظاهرة إيجابية يمكن وضعها تحت سيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة فعالية المنظمة، وهذا لا يتم إلا بالموازاة مع دراسة الفرد من جهة وإعطاء جانب بحثي لكل الجوانب المحيطة به، ومن جهة أخرى مقابلة دراسة وتحليل العمل وظروفه المناسبة ، ولا زالت هذه الدراسات النظرية والميدانية محل بحث الباحثين لا سيما تلك الدراسات المتعلقة بالسبل الكفيلة بمعالجة الصراع .

تمهيد:

للأداء أهمية بالغة في المنظمات والمؤسسات بأنواعها المختلفة ، لذا تسعى كل منها إلى تأدية أعمالها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها المخطط لها وفق طريقة ومنهجية خاصة, فهو يعتبر تجسيد فعلي لتحقيق لهذه الأهداف و التي بواسطتها يتم الوصول إلى النتائج المرجوة خلال العمل, والاستخدام الرشيد، والتحكم الجيد في مختلف الوسائل المتاحة للمؤسسة من قدرات بشرية ومادية و وقت و تحليل للعمل فقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا لمفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

1- ماهية الأداء:

1-1- تعريف الأداء وانواعه:

أ- مفهوم الاداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، تنفيذ مهمة¹.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ².

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"³.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

أما مصطفى عشري فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁴.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁵:

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط1، دار الآداب، بيروت، 2003، ص: 895.

² Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P : 32.

³ عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، بدون ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص: 36.

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التطبيقي، بدون ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 244.

⁵ P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P : 219

• الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية ، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"¹.

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين²:

◀ فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

◀ قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.

◀ الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

1

علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، ، بدون ط، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984، ص: 290
2. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998, PP : 318- 319 .

الأداء: هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة (استغلال) كما سنرى في المطلب الموالي.

- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى¹، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن²، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

¹ J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000,

P : 20

² M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990, PP : 91- 92.

- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة¹.

ب- أنواع الأداء:

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايير وكذا هدف دراسة كل منهم وإن أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء هي:

❖ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

• الأداء الداخلي: ويتكون هذا الأداء من ثلاث آداءات جزئية وهي تتمثل حسب "برنارد"²

< الأداء البشري: ويتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذين، مشرفين إدارة وسطى، القيادة العليا)

فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

< الأداء المالي: ويصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي .

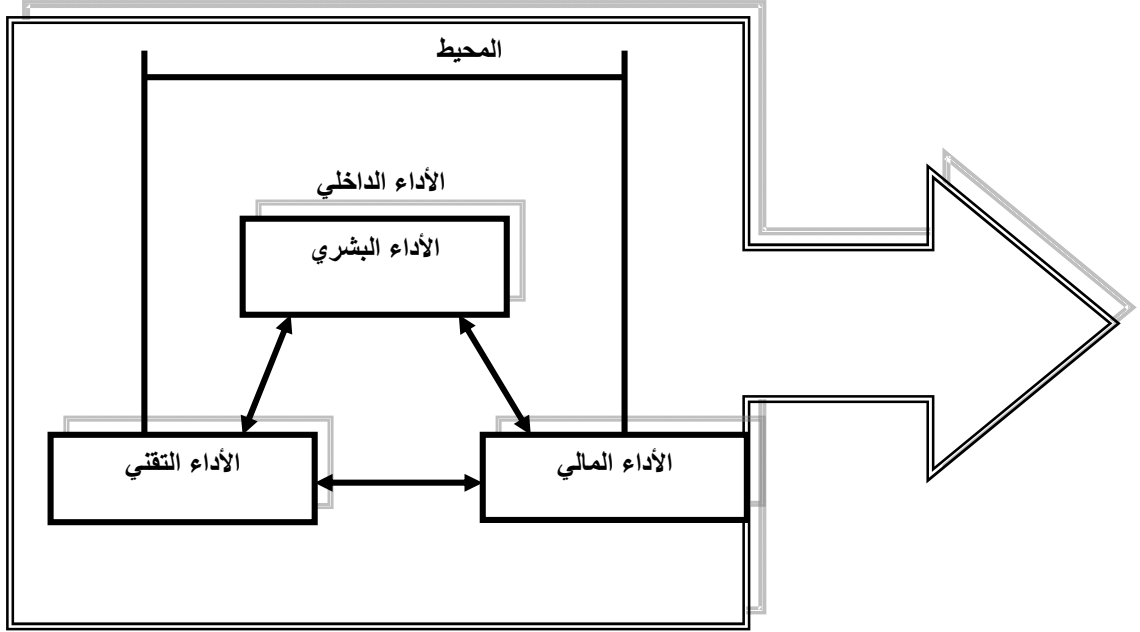
< الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها

¹ J. Y. SAULQUIN, OP-CIT, P : 20.

² عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس، تقييم، رسالة ماجستير غير منشورة في علم التسيير، جامعة بسكرة، معهد علم التسيير، 2004/2005، ص07



الشكل (07) أنواع الاداء المصدر: Martory Bemard , op.cit, p 15

- الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المنظمة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

❖ حسب معيار الشمولية: وهو ينقسم إلى نوعين:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي¹

❖ **حسب المعيار الوظيفي:** ويكون التقسيم حسب المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها الإدارة، وهي:

- **أداء الوظيفة المالية:** ويتجسد هذا الأداء في المؤسسات في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة كما يتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.²

- **أداء وظيفة الإنتاج:** وتتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة) ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة

- **أداء وظيفة التسويق:** وهي تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أداءهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة³

حسب معيار الطبيعة:

وتنقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فإن الأداء ينقسم إلى:

¹ عادل عشي "مرجع سبق ذكره" ص 07

² "المرجع السابق" ص 08

³ أسيا أعباس "مرجع سبق ذكره"، ص 21

الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزامات اتجاهه ، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع

الأداء الاقتصادي: وهو يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمؤسسة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى¹

وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح.²

1-2- أهمية الأداء الوظيفي

◀ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها³ . فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ؛ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها

¹ د. نائل عبد الحفيظ العواملة ، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن ، بدون ط. دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1993، ص .

² د. علقة محمد المبيضين ، النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، بدون ط. دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 25-26.

³ ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم " دراسة مسحية على موظفين في مجلس الشورى " ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 40.

3-1- محددات الأداء الوظيفي وأبعادها:

-محددات الأداء الوظيفي، يتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بثلاث عوامل رئيسية حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{الإدراك.}$$

أ- القدرات

تعريف القدرات:

- القدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة¹
- هي الإستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين هما²

❖ القدرات الذهنية: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية. ومن أهم هذه القدرات ما يلي:

◀ الذكاء: بوجه عام، هو القدرة على التفكير التجريدي والتعلم بسهولة من التجارب، وهو بذلك عملية متعددة الجوانب، وهذا ما توصلت إليه واحدة من أحدث نظريات الذكاء البشري. حيث يرتبط الذكاء فعليا بثلاثة جوانب: الجانب الأول هو الذكاء الأساسي أو التكويني، ويرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي، وهو ضروري للوظائف التي ترتبط باتخاذ قرارات معقدة، وتستلزم تحليلا مفصلا للبيانات المالية وغيرها. أما الجانب الثاني، فهو الذكاء التجريدي، فذا النوع من الذكاء، يرتبط بالإبداع، ويعني القدرة على جذب وجمع المعلومات غير المترابطة لتكوين أفكار جديدة، وهو ضروري لوظائف التسويق وتنمية المنتجات الجديدة. أما الجانب الثالث، فهو الذكاء السياقي، وهو الجانب العملي في الذكاء، وارتفاع مستواه لدى الفرد يُمكن من سرعة تكوين الأداء عن الموقف والتكيف معه، وهو مفيد لوظيفة البيع وغيرها من الوظائف.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 217

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 107 - 109

❖ **القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة. ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة، أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما ترتبط بالمرونة، وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية. وتلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف، لذا تؤخذ في اعتبار الأفراد والمنظمات.

ب-الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية Motivation: إلى أصل اللاتيني لكلمة Mover التي تعني 'تحرك'¹⁾.

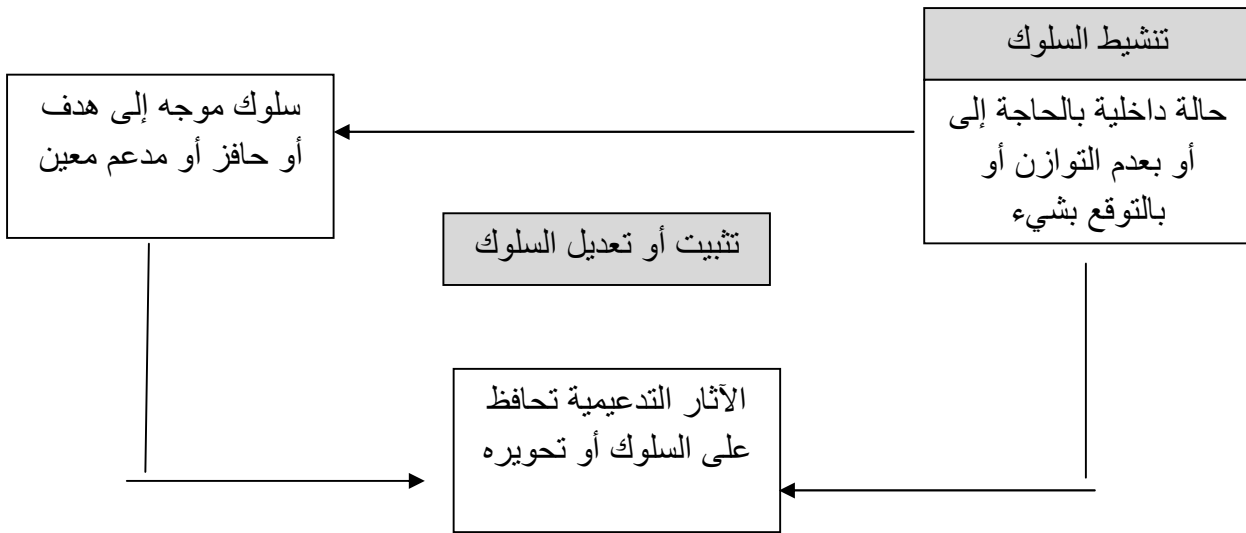
أما اصطلاحا: الدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك²⁾

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد. فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن أن نقول أن هذه الدافعية تتحدد أساسا من ثلاث منطلقات³⁾

◀ تنشيط السلوك.

◀ توجيه السلوك.

◀ تثبيت أو تعديل السلوك.



الشكل رقم (08): مكونات الدافعية

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي الدار الجامعية طبع، نشر وتوزيع، لإسكندرية، 2003، ص 137.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، بدون ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 103

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 35.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 136-137.

✓ أهمية الدوافع¹:

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عال من الأداء، ويعني هذا حثهم على العمل الجاد، وتشجيعهم للحضور للعمل مبكرا والإسهام بفاعلية في تحقيق الرسالة التنظيمية. ولكن الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد ، والظروف التي يعمل بها. ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لا بد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة المحيطة). وأي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة، ستؤثر سلبا على الأداء، ولذلك على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة.

✓ مشاكل عملية الدافعية²: لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والإحلالي يظهر صعوبة للتنبوء

التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق. فكثيرا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين. فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع. فقط يربط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية. ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان، لكي يراه الآخرون.

- الإدراك هناك من يرى أن محددات الأداء هي القدرات والدوافع. أما الإدراك، فهو متضمن من خلال الدوافع فلا رغبة في غياب الإدراك

¹ راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 109، 110.
² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون ط، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 122.

أ- تعريف الإدراك

- تعرف عملية الإدراك بأنها عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة، وتنظيمها وتفسيرها. وغالبا ما تتم عملية الإدراك دون تخطيط واع ودون قدرة على التحكم بها¹
- هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة. والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطبق عليه الواقع²
- الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب يمر بها وكذلك تفسيراته واتجاهاته وتعامله مع البيئة من خلال مما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته³.
- وبالتالي يمكن القول بأن سلوك الفرد وأدائه داخل المنظمة يمثل انعكاسا لإدراكه للأمور المحيطة به، وكذا إدراكه أدوار ومتطلبات وظيفته، وتوجيه رغباته وقدراته صوب أداء مهامه.

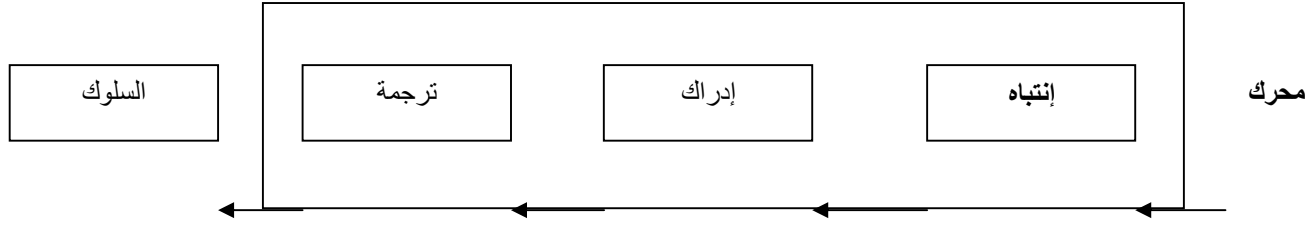
ب- الخطوات العملية الإدراكية: تتكون العمليات الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

- ◀ الوعي أو الانتباه
- ◀ ترجمة للمنبهات الواردة.
- ◀ تحديد الفعل أو السلوك المناسب.

¹ محمد القاسم القروي، مرجع سابق، ص 106

² راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 55.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 60.



الشكل رقم (09): مفهوم العملية الإدراكية

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، داروائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 60.

فالفرد العامل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو المحركات من خلال الحواس. ومبدأ التنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات، معرفة لإدارة الإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد، والعمل على التحكم به، وتوجيهه الإتجاه الصحيح

ج- محددات الإدراك¹ تتحدد عملية الإدراك ونتيجتها بمجموعة من العوامل أهمها:

< اختيار المؤثرات: رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات، إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا. فهو يقوم بعملية فرز أو ترشيح لتلك المؤثرات، مما يؤدي إلى إدراك الأشياء بصورة مختلفة لدى الأشخاص.

< تنظيم المؤثرات: بعد أن تجتاز المعلومات مرحلة الترشيح، يتم تنظيمها لتصبح ذات معنى منطقي، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها:

- طريقة الشكل والخلفية، ويقدم عادة مثال الوجهين المتقابلين بالأسود والزهرية بينهما بالأبيض، فإذا فصل الإدراك بين اللونين الأبيض والأسود، جاعلا الأبيض خلفية للصورة يظهر أمامه وجهان متقابلان، ولكن إذا ركز إدراكه على اللون الأبيض جاعلا اللون الأسود هو الخلفية للصورة، فإنه يرى صورة زهرية.
- طريقة التجميع: كثيرا ما نقوم بإدراك شكل أو صورة عن طريق تجميع مفرداتها تبعا لقربها من بعض أو لتمامها.

¹ ناصر دادى عدون، إدارة لموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 99، 100.

• طريقة الإغلاق: وتعني إكمال الصورة الذهنية وصولاً إلى الكل. ففي أحيان كثيرة، لا نرى سوى بعض العناصر المكونة للشيء ونقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء الأخرى ليصبح الشيء كاملاً ذا معنى، وهذا ما يتم عادة في حالات الأشياء التي تظهر عن بعد أو لحظة قصيرة جداً.

• الموقف: إن معرفة الشخص للموقف أو الحالة وتوقعاته وخبراته السابقة، جميعها عوامل تؤثر في إدراكه للأشياء ثم كيفية التأقلم معها

• الإدراك الذاتي من العوامل المهمة التي تؤثر على الإدراك. أي كيف نرى أنفسنا. فقد يرى الشخص أنه صادق أو ذكي، وهو ما يحدد سلوكه وتصرفاته وأفعاله. وفي كثير من الأحيان يتغير إدراك الذات مع نضوج الفرد من حيث السن والخبرة.

د- معوقات الإدراك:¹ تؤدي عملية الإدراك بطبيعتها إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر. وقد وجد "كارلنر" أربعة عوامل رئيسية تساعد في إحداث معوقات الإدراك هي:

◀ **التنميط:** وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على نما تدركه من تماثل بينهم، ويستخدم متخذو القرارات عادة عملية التنميط من تبسيط المؤثرات المعقدة لأن التعميم يساعدهم في أحيان كثيرة في تبسيط الحالات التي تواجههم. وكثير من الناس يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

◀ **تأثير الهالة:** ويعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد. فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد بشكل جيد قد تنظر إليه بأنه كفء في جميع الجوانب الأخرى.

◀ **الدافع الإدراكي:** وهو ظاهرة ترشيح الفرد لمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها. ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتفانى معها.

◀ **الإسقاط:** وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى الأشخاص الآخرين، ويصبح الإدراك مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد. فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءته، بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منه لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم.

¹ ناصر دادى عدون، المرجع السابق، ص 102، 103.

« الإحساس: يعرف الإحساس بأنه الأثر الداخلي الذي يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية في المخ من خلال الأعصاب، فتترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات والروائح والطعم والحرارة والجوع...إلخ.

« 4-1 العوامل المؤثرة في الأداء

ان تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجيات و رغبات الأفراد.

وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية او مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، و ان العوامل الأساسية المؤثرة في الداء هي التحفيز، المهارات، و مستوى التأهيل و الممارسات، و عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء

إن الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء الإلهام بالعمل يعد معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة العمل التي تحدد ها له المؤسسة، و كذا ناتج العمل أي مستوى الإنجازات التي يحققها العامل و سلوكه في أداء وظيفته، و مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و كذا فعالية أدائه في طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برنامج التدريب.

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، بهدف دراسته عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل.

حيث توجد عدة عناصر عامة تكون في مجموعة ما يعرف بالأداء و هي ²:

¹ عادل عشي، «الأداء المالي» مرجع سابق ص21.

² أحمد حنشة عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص22.

◀ المعرفة بمتطلبات العمل : ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات ، تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و امجالات المرتبطة بها ، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه

◀ كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، أي إنها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله.
نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان، و تنفيذ العمل.

◀ المثابرة يدخل فيها الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيد محددة. ان الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي يتحقق إلا من خلال تحقيق الداء الفضل للمستخدمين، وهذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في¹:

◀ الجهد: و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة

◀ إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف، إدراك الدور.

2- مفاهيم حول تقييم الأداء

1-2- مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه

أ- مفهوم تقييم الأداء

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها . فذهب البعض إلى عدها " الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها " ² ووصفها آخرون بكونها " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة "

ويرى " سيزلاغي " (Andrew D. Szilagy) و "والاس" (Mark J. Wallace) أن تقييم الأداء هو " العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها إن ما يطغى على هذه التعريفات الثلاثة، هي العمومية وعدم الدقة الكافية لوصف هذه العملية فهي لاتوضح لا الجزء المستهدف من الأداء، و لا الغرض من هذه العملية.

¹ راوية محمد حسن ، المرجع السابق ص230.

² - بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة: 2005، ص:34.

و فيما يلي بعض من التعريفات الأكثر تحديدا، و دقة - إلى حد ما- لتقييم الأداء:

تقييم الأداء هي: "العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم"

● هي العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية، بين العاملين من حيث مدى كفاءته في النهوض بأعباء و مسؤوليات و وظائفهم الحالية من ناحية، و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف

« هو " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى، و بمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل، هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه، و المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفا ته في محيط العمل و المتعلقة به، وكذلك قدراته و إمكاناته الذاتية خلال فترة زمنية".

« هو " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات"¹

« هو " نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجهما، و خلال فترات محددة و معروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهده و نشاط و سلوك، و بالتالي كفاءة كل فرد على حدى بشكل موضوعي دون تحيز في أداءه للعمل على تلافها مستقبلا و تمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع عامة"².

و بالتدقيق في هذه التعريفات، يمكن استخلاص العناصر الأساسية التالية:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون ط، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-

2004، ص: 317

² عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات ألقبت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر، ص: 92.

◀ تقييم الأداء يشمل تتبع و قياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه ومرؤوسيه و زملائه في العمل، أو المتعاملين معه خارج المؤسسة . و كذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه، وأيضا قدراته و إمكانياته التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها.

◀ إن التقييم عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.

◀ إن تقييم الأداء عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات معلومة و طرق معينة، و خلال فترات محددة لا تزيد عن السنة.

ب - أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية و على دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:¹

◀ تحديد مدى كفاءة الفردو المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية ، علاوة ،...).

◀ زيادة مستوى الرضا و خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.

◀ يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ

التنظيمي العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.

◀ يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم ، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا.

◀ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين.

◀ ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.

◀ يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).

◀ توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب...).

ج-اهداف تقييم الاداء الوظيفي :

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

¹ غربي علي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية ،، ط1 ، دار الفجر لنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007، ص ص 139 - 140.

● على مستوى المنظمة:¹

- ◀ إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- ◀ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ◀ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة ، تمكثها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

● على مستوى المديرين:²

- ◀ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم التي تواجههم في العمل .
- ◀ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم.

● على مستوى الفرد العامل:

- ◀ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
- ◀ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛ و قد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:³

أ – تزويد المدراء و متخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.

ب – يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل.

ت – إشعار الموظفين بالمسؤولية و إعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

¹الهييتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص ص 200 - 201.

²محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دون ط، دار المناهج للنشر ، الاسكندرية ، 2007، ص 209.

³حسونه فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 271.

ث- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين ، و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء و تميزه ، مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها و معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية و محاولة معالجة الجوانب السلبية في أداءهم، و توظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها و ليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين و إنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا و الجزرة و ذلك عن طريق ربط المكافآت و العقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

2-2 معايير تقييم الأداء الوظيفي: إن الأسلوب الرقابي الذي يستخدم في مقارنة أداء العامل (الفرد) بالنتائج المتوقعة يطلق عليه اصطلاح "تقييم الأداء"، ويهدف تقييم الأداء إلى توفير التغذية الرجعية في إعلام العاملين بمستوى أداءهم من ناحية ثم توفير المعلومات التي تستخدمها الإدارة في قراراتها المستقبلية والتي تتعلق بالنقل والترقي وتعريف العاملين بنظرة المؤسسة تجاه عملهم ، كما تتعلق القرارات بالرواتب و المكافآت و مستوى التدريب و معلومات تتعلق بخطط برامج العمل و الميزانيات و خطط القوى العاملة وغيرها ، وتتكون دورة حياة عملية التقييم من أربعة خطوات ، فالخطوة الأولى هي وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء ، والخطوة الثانية هي تسجيل الأداء الفعلي للعامل ، والخطوة الثالثة هي القيام بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها و أما الخطوة الرابعة فهي تقرير نوع النشاط المستقبلي

❖ **مقاييس الأداء الوظيفي و خصائصها:** للأداء الوظيفي مقاييس نتناولها فيما يلي مع ذكر خصائصها.

● **مقاييس الأداء:** هي العوامل و المعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ، و يجب تحديد

الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد و تنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

أ-العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال ، و تنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة و عناصر غير ملموسة و من البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة و التي يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف و انصرافه في الأوقات المحددة و من الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة ، الصدق ، الانتماء و غير ذلك.

ب- المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف

❖ خصائص مقاييس الأداء: يشترط في المقياس مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء

المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:¹

أ- الصدق: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان ، و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا هي:

< في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية و هذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

< في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

ب- ثبات المقياس يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه و إن ذلك ليس عيبا فيه و إنما حالة طبيعية.

ت- التمييز: و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

3-2 مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه

أ- مراحل تقييم الأداء الوظيفي: تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة ، و عند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط و وضع نظام تقييم الأداء

1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي²

و يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

أ- تحديد المقاييس: و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

¹ الهيتي خالد عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 203 - 204.

² دة عبد الباري إبراهيم و آخرون ، إدارة القوى البشرية، ط1، دار النشر وائل ، عمان ، 2008، ص ص 280 – 282.

ب - اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، و هذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.

ت- تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولاً بحيث لا يكون طويلاً و لا قصيراً بل معتدلاً. و بوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبياً كأعمال البحوث.

ث- تحديد المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم ، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق ، و قد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

ب - طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1_ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/طريقة التقييم بحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.¹

ب/ طريقة التوزيع الإحصائي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

01 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

02 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

04 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

02 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

01 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.²

ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل over-all performance، وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن

¹ فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 272

² فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 272-273

الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد

- ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

د/طريقة المقارنة بين العاملين:وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.¹

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين²

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيما للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في- ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2005، ص ص 273_274

² صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، بدون ط، دارالجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002. ص272

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج- تأثير الحدائة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس- بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د- د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

ه- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature ، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

2-الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها نذكر :

أ/طريقة الاختيار الإيجاري :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية¹ توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب/ طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم¹.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص376

¹ صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون ط ، دارالجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ص 233

لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ.¹

مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.²

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
 - يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
 - موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
 - يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
 - في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة رؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
 - تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل..

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون ط، الدار الجامعية للإبراهيمية، الاسكندرية، ص ص 245-226

² فاروق عبدو فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

• إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد

أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة

الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

• يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل،

بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.¹

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:

• مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا

لطابع المشاركة والتعاون في العمل.

• محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف

بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.

• قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة،

وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية

والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.

• عدم توجيه المشرف الاهتمام الملانم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة،

وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء

• في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون ط، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2006، ص434

- عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.¹

ه/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
 - مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man
 - مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

¹ فاروق عبدو فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، نفس المرجع ، ص 278.

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيهما يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

4-2 مقومات ومعوقات تقييم الأداء:

أ- مقومات:

يمكن تجنب الخطأ أو تخفيف من حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل نقاط التالية و التي تتمثل في مقومات لفاعلية نظام تقييم أداء العاملين كالتالي¹:

- ✓ الاختيار الصحيح لاختيار الرؤساء المباشرين كالقادة ومقيمين
- ✓ وضع فلسفة للتقييم مفادها أنها ليس تصيدا للتقييم للأخطاء بل جزء من عملية شاملة من التنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم
- ✓ تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأهداف
- ✓ تهيئة نظام فعال للاتصالات يسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم، الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية
- ✓ وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما بعد تفوقا او تجاوزا لواجبات الوظيفة
- ✓ تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى السبل التقييم الفعال
- ✓ تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية

ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض و يخلل بغد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 453 - 454

أسلوب تقييمه التي تحتاج لاهتمام وترشيد ، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم ،
الفاعل لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين لم يتعامل معهم .

ب - معوقات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه
الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا
لهذه الأخطاء على الوجه التالي

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص
التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك
الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات
متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل
التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد: - يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك
أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج
التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد
القائم بالتقدير.

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسهم عند نهاية المقياس
المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات
منتظمة،

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان
ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون
فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:¹

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
 - عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
 - ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
 - عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
 - التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
 - عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
 - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة – أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 455

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

تمهيد :

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة بالإضافة إلى مساندة الوسائل و الأدوات المناسبة لجمع البيانات ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل المنهج المتبع و الحدود الزمنية و المكانية التي اجري فيها البحث و كذلك خصائص العينة المختارة وأدوات جمع البيانات و كذا التقنيات الإحصائية المستعملة بغية تحقيق اهداف البحث والإجابة على تساؤلاته .

1/ منهج الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الصراع التنظيمي على فعالية اداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة ، وذلك بالإجابة على التساؤل العام و التساؤلات الفرعية الواردة في الفصل التمهيدي، ومن ثم تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها من اجل الخروج باستنتاجات و اقتراحات تخدم هذا التنظيم فمناهج البحث تختلف باختلاف موضوع البحث ونوع وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب اتباعه حيث يعرف بانه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول الى الحقيقة والدراسة الحالية اتبعنا فيها المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مناسباً لذلك اذ انه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً حيث التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها.

2/ ميدان الدراسة :

من خلال الموروث العلمي الذي اكتسبته في تخصص ادارة الموارد البشرية برزت في أذهاننا عدة إشكاليات في التنظيم الإداري ذلك لما يحتويه من مشاكل تنظيمية بارزة في الواقع المعاش في القطاعات المختلفة نتيجة لاختلاف الآراء و الاتجاهات و الإمكانيات و الكفاءات ، ومن هذه المشاكل التنظيمية ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة حول تأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين في محافظة الغابات لولاية الجلفة ، حيث توجهنا إلى مكتب المستخدمين وقمنا بعرض موضوع بحثنا محل الدراسة عليه ، و بعد النقاش حول أهداف و أسباب اختيار الموضوع وافق السيد المكلف بالمكتب وقدم لنا التسهيلات وصرح لنا ببداية الدراسة .

تعريف المؤسسة أو إدارة محافظة الغابات:

هي عبارة عن إدارة عمومية ذات طابع إداري تكمن مهامها في حماية الغابات والحيوانات والنباتات منشأها يعود إلى حقبة الاستعمارية وتتكون من عدة مصالح أهمها :

• **مكتب الأمانة العامة** : أمانة السر، وتعرف بالأمانة أو كاتبة أو السكرتارية، هي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات وإعداد رحلات العمل واستقبال الزوار والاستقبال والتوجيه وغيره وهي بذلك تساعد كثيرا في زيادة فاعلية الإدارة وقد يشغل السكرتير منصبا أعلى كأن يكون مدير مكتب.

- **مصلحة الإدارة والوسائل**: مهامه دراسة واقتراح وضع كيفية تسيير الموظفين التابعين للأسلاك

المشتركة و التقنية للإدارة وترقية و تنمية كل نشاط و تسيير الميزانية و الوسائل

- **مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي** : توزيع الثروة الغابية و الأصناف الغابية بالولاية على أكبر المساحات الغابية في الجزائر ،

- **مصلحة تسيير الثروات والدراسات والبرامج**: التنظيم الشرطة الغابية والدراسات والبرامج و الجرد والتهيئة المنتوجات الغابية

❖ وتتكون محافظة الغابات من خمسة دوائر غابية على مستوى الولاية وهي :

➤ الدائرة الغابية : الجلفة

➤ الدائرة الغابية : عين اابل

➤ الدائرة الغابية : الادريسية

➤ الدائرة الغابية : دارالشيخ

➤ الدائرة الغابية : عين وسارة

مهام الإدارة الغابات :

تجسيد مشاريع جوارية خلال البرنامج التكميلي للنمو الاقتصادي حسبما تستفيد منه محافظة

الغابات. وفي هذا الإطار لهذه المشاريع التي ستنجز بمختلف المناطق

زد على ذلك برنامج مكافحة حرائق الغابات لمواسم الصيف تجند مصالح الغابات لولاية الجلفة عشر

فرق متنقلة أو أكثر حسب الإمكانيات مجهزة بآليات التدخل الأولى من أجل حماية مساحة غابية إجمالية

منها 152750 مساحة غابية طبيعية فيما تمثل المساحة المتبقية غراسة جديدة تسمى تناهز

248750 هكتار كامل تراب الولاية الذي يمتد من شرق البلاد إلى غربها كبيرة " الحراج "

اما القوانين التي تحمي الغابة فهي :

" جريمة غابات " يقصد بها كل جريمة يعاقب عليها القانون أو اللوائح أو الأوامر التي تصدر بموجبه " شجرة " يقصد بها أى شجرة بما في ذلك الشجيرات والنخيل والقنا والخيزران والأدغال والنباتات الطبيعية والنباتات المفترشة أو المتسلقة في جميع مراحل نموها ،

" الحراس الغابة " يقصد به الحراس الغابة من قوة حماية الغابات والموارد الطبيعية المتجددة ،

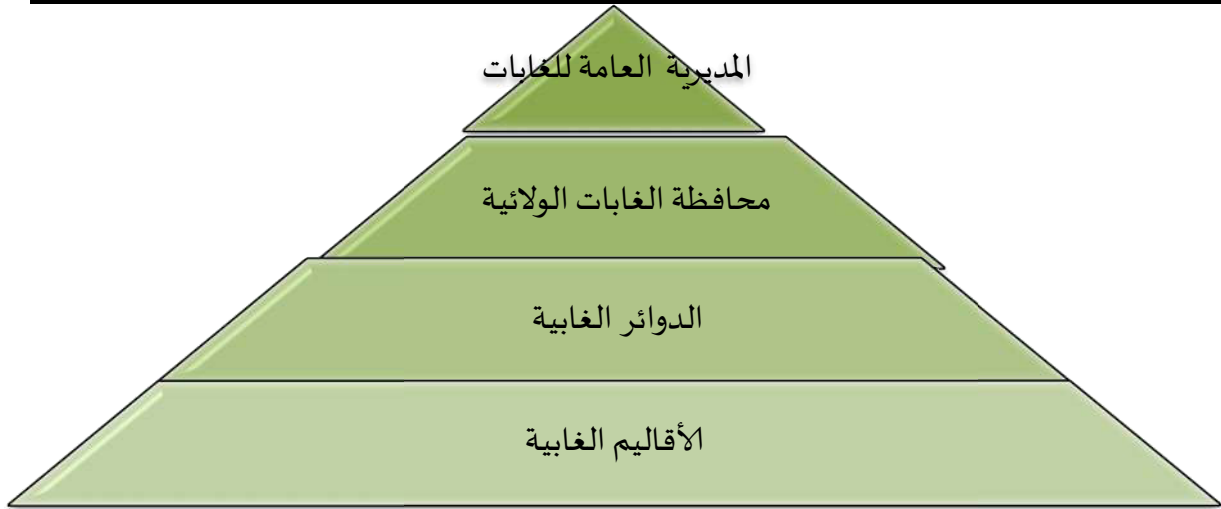
" العوائد " يقصد بها القيمة التعويضية عن محصول الغابات الطبيعية خارج المناطق المحجوزة ،

" ماشية " تشمل الجاموس والبقر والثيران والخيول والبغال والحمير والجمال والضأن والماعز

الهيكل التنظيمي لإدارة الغابات

طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم : 95-333 المؤرخ في 25- أكتوبر- 1995 المتضمن إنشاء محافظة غابات ولائية ويحدد تنظيمها وعملها¹

طبقاً لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29-يوليو- 1997 المتضمن تنظيم محافظة غابات ولائية والمحدد لمصالحها ومكاتبها



الهيكل التنظيمي لإدارة الغابات الأفقي 01

¹ مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين

الهيكل التنظيمي لإدارة الغابات مديرية الإدارة والوسائل



مديرية تسيير الثروات والدراسات والبرامج



مديرية حماية الحيوان والنبات



التعداد البشري لمحافظة الغابات لولاية الجلفة :

يقدر التعداد البشري بـ 171 موظف و متعاقد (145 موظف تقني وإداري و 26 متعاقد توقيت جزئي وكامل مقسمين على المقاطعات

3/ حدود الدراسة :

المجال البشري: شملت الدراسة بعض عمال وموظفي محافظة الغابات لولاية الجلفة
المجال المكاني: مقر محافظة الغابات بالجلفة
المجال الزمني: السداسي الأول لسنة 2018

4/ عينة الدراسة :

تم اختيار عينة تتكون من 40 فردا بطريقة عشوائية و ذلك عن طريق توزيع الاستمارات على فترات زمنية مختلفة ، وكانت طريقة التوزيع بشكل منتظم حيث يتم اللقاء مع الموظف أو العامل و تقدم له الاستمارة و يسمح له بأخذها لمدة زمنية مقبولة حتى يتمكن من الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها بدقة و بعد مدة زادت عن ستة أيام تم استرجاع 40 استمارة .

1-4 خصائص العينة :

بعد استرجاع الاستمارات الصالحة للدراسة تم ضبط العينة و التي تتكون 40 فردا أي ما يعادل نسبة 25 % من مجموع مجتمع الدراسة و كانت خصائص العينة كمايلي :

6/ أداة جمع البيانات :

تم إستخدام استبيان لقياس أثر الصراع التنظيمي على الاداء .

وتم توزيع 50 استمارة تم استرجاع منها 40 استمارة وبالتالي تعبر العينة المظبوطة

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

هناك عدة أساليب إحصائية تستخدم في الدراسات ، وفي هذه الدراسة سنستخدم الأسلوب الإحصائي

المستخدم في العلوم الاجتماعية وهو : spss حيث ستحسب نتائج فرضيات الدراسة كمايلي :

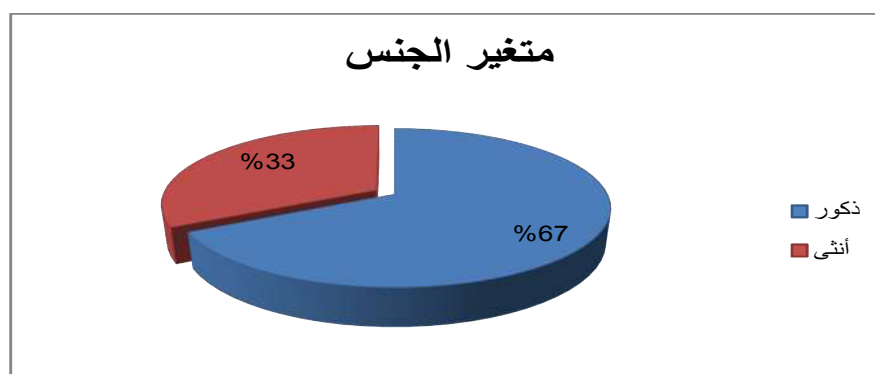
.يحسب الاتساق الداخلي للأداة بمعامل الارتباط برون.

.يستعمل معامل الارتباط برون للتحقق من صحة الفرضيات (الفرضية الرئيسية ،الفرضيات الجزئية :

الأولى ، الثانية).

عرض وتحليل ومناقشة النتائج :جدول رقم (01): بين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	67.5
انثى	13	32.5
المجموع	40	100.0

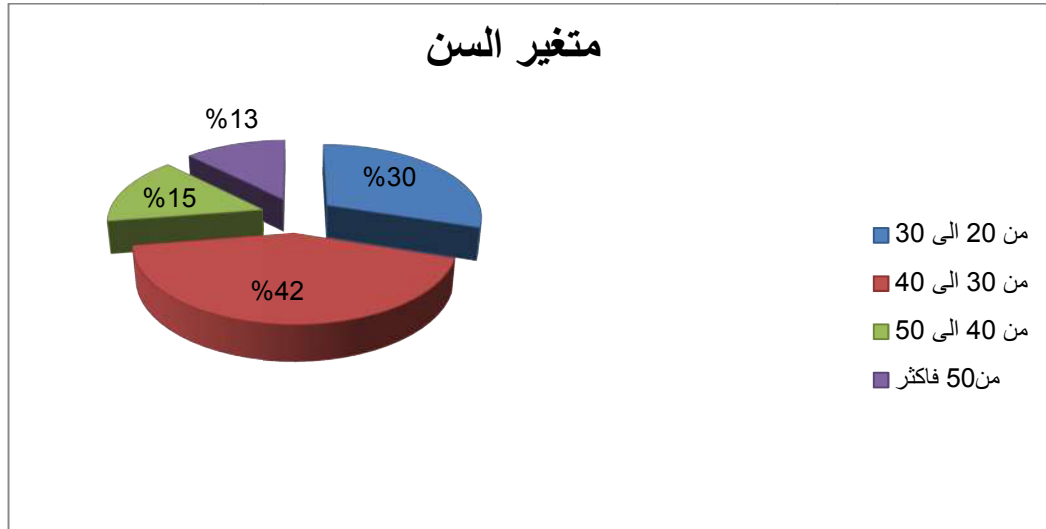
شكل رقم (01) : يبين تكرارات متغير الجنس

من خلال معطيات الجدول (01) يتبين أن أغلب العاملين بمحافظة الغابات بالجلفة ذكور حيث يمثلون ما نسبته 67,5% أما الإناث فيمثلون ما نسبته 32,5% ، وهذا ما يعكس لنا أن الذكور يمثلون تقريبا العينة المختارة مقارنة بالإناث مما يوحي بأن أكثر المناصب التي توفرها المؤسسة تكون للذكور وهذا لطبيعة نشاط محافظة الغابات بالجلفة .

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
30.0	12	من 20 الى 30
42.5	17	من 30 الى 40
15.0	6	من 40 الى 50
12.5	5	من 50 فأكثر
100.0	40	المجموع

شكل رقم (02) : يبين تكرارات فئات السن

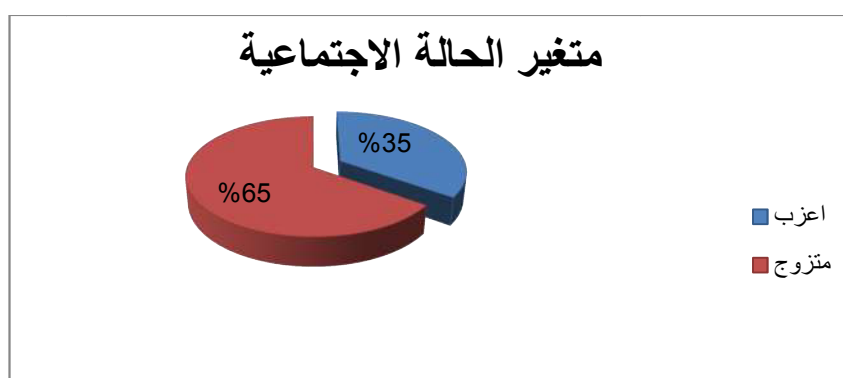


نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 42,5% تتراوح أعمارهم بين فئة (30 الى 40 سنة) ونسبة 30% تتراوح أعمارهم بين فئة (20-30 سنة) ونسبة 15% تتراوح أعمارهم بين فئة (40 – 50 سنة) أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين فئة (50 سنة فأكثر) فبلغت نسبتهم 12,5%. وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هي من فئة متوسطي العمر.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	14	35.0
متزوج	26	65.0
المجموع	40	100.0

شكل رقم (03) : يبين تكرارات الحالة الاجتماعية

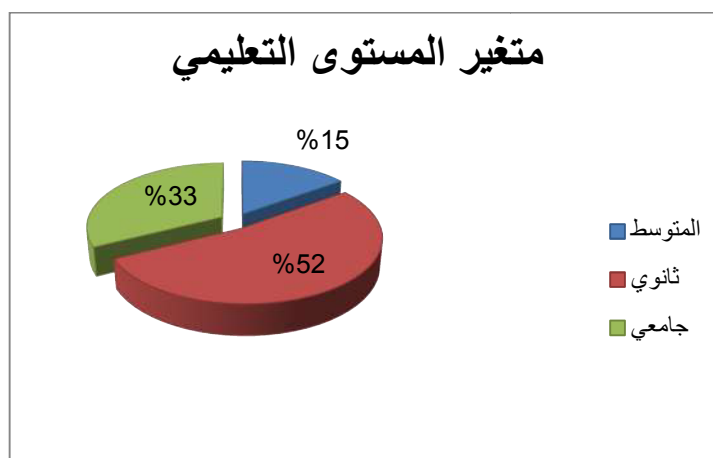


من خلال معطيات الجدول يتبين أن أغلب موظفي محافظة الغابات بالجلفة متزوجين حيث بلغت نسبتهم 65 % وهذا نظرا لمتوسط السن داخل هذه المنظمة الذي بلغ 30 الى 40 سنة

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المتوسط	6	15.0
ثانوي	21	52.5
جامعي	13	32.5
المجموع	40	100.0

شكل رقم (04) : يبين تكرارات المستوى التعليمي



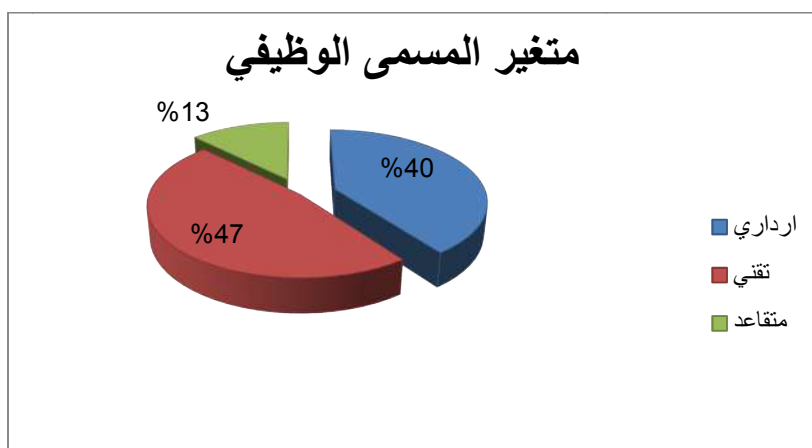
تبين معطيات الجدول أن أعلى نسبة هم من حاملي شهادة التعليم الثانوي حيث بلغت نسبتهم 52,5 % أما ما نسبته 32.5 % فهم من حاملي شهادات جامعية ، تليها نسبة شهادة التعليم المتوسط حيث بلغت نسبتهم 15 % .

وهذا ما يعكس أن عملية التوظيف في هذه المنظمة لا يراعى فيها أهمية للشهادة العليا إلا في مناصب معينة لأن أغلب مصالح محافظة الغابات تحتاج إلى مستويات ادني من ذلك .

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
40.0	16	إداري
47.5	19	تقني
12.5	5	متقاعد
100.0	40	المجموع

شكل رقم (05) : يبين تكرارات المسمى الوظيفي

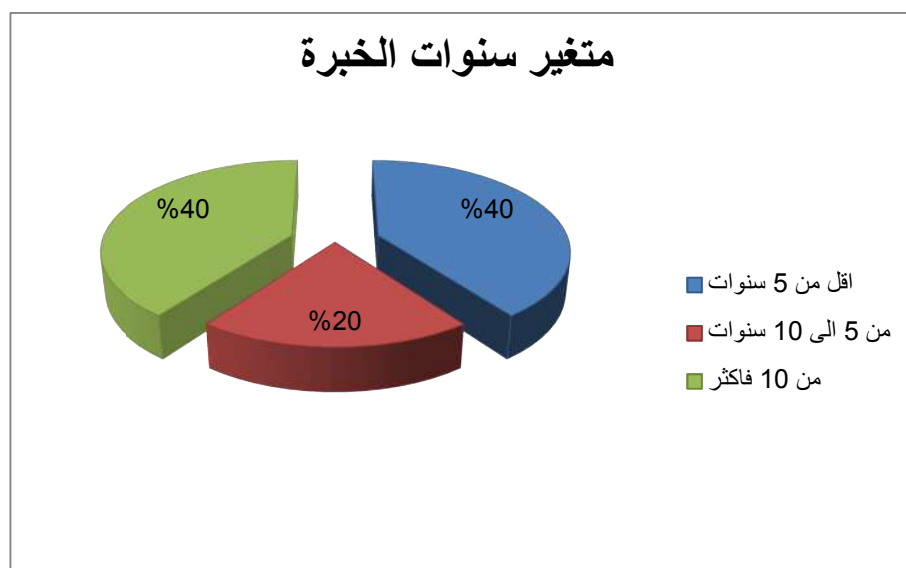


من معطيات هذا الجدول يتبين أن أغلب نسبة بلغت 47,5% تمثل موظفين تقنيين فيما بلغت نسبة العمال 40% إداريين أما النسبة المتبقية فهي تمثل نسبة 12,5% متعاقدين وهذا راجع إلى نوعية نشاط محافظة الغابات لولاية الجلفة في خدماتية .

جدول رقم (06): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
40.0	16	اقل من 5 سنوات
20.0	8	من 5 الى 10 سنوات
40.0	16	من 10 فاكثر
100.0	40	المجموع

شكل رقم (06) : يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



من معطيات هذا الجدول يتبين أن أغلب نسبة بلغت 40 % تمثل افراد العينة التي تتراوح خبرتهم في العمل أكثر من 10 سنوات في المقابل نجد نفس النسبة والمقدرة ب 40 % تتراوح خبرتهم في العمل اقل من 5 سنوات واقل نسبة تمثل 20% خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وعليه يتضح لنا ان محافظة الغابات تعتمد أكثر في تسيير نشاطها على ذوي الخبرة المهنية وحديثي التوظيف

عرض وتحليل الفرضيات :

جدول رقم (07): تواجه مشاكل في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
10.0	4	دائما
70.0	28	احيانا
20.0	8	ابدا
100.0	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول يمثلون ما نسبته 70% تواجه احيانا مشاكل في العمل أما نسبة 20 % لا تواجه مشاكل في المقابل نجد نسبة 10% تواجه مشاكل بصورة مستمرة ودائمة

جدول رقم (08): تتمثل هذه المشاكل في

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
47.5	19	عدم الانسجام بينك وبين رئيسك
40.0	16	عدم الانسجام بينك وبين زملائك
12.5	5	عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل
100.0	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول نجد ما نسبته 47,5% تواجه المشاكل في العمل بسبب عدم الانسجام بين العامل والرئيس أما نسبة 40% فترجع أسباب المشاكل إلى عدم الانسجام بين الموظفين وهذا راجع وجود فروقات ثقافية واختلاف في نوعية العمل واختلاف في المستويات في المقابل نجد نسبة 12,5% بسبب مشاكلها في العمل إلى عدم الأخذ برأي الموظفين في الشؤون التي تخص العمل

جدول رقم (09): تؤثر العقبات والعراقيل في أدائك لعملك

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
30.0	12	نعم
25.0	10	لا
45.0	18	أحيانا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان معظم أفراد العينة بنسبة 45% ترى أن العقبات والعراقيل التي تواجه العامل داخل المنظمة تؤثر أحيانا على أدائه للعمل وهي اكبر نسبة كونها تحد من مبادرتهم وطموحاتهم في العمل بالاتجاه المعاكس نجد نسبة 30% التي ترى أن العقبات تؤثر على أداء العامل وهذا من خلال ما يشعر به العامل أثناء تأدية مهامه لكن هاته الصراعات تبقى موجودة في المؤسسة بالمقابل نجد اقل نسبة 25% ترى أن العقبات والعراقيل لا تؤثر في الاداء وهي تمثل فئة قليلة وهي التي تشعر باللامبالاة أثناء العمل

جدول رقم (10): طبيعة علاقتك مع رئيسك في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	علاقة انسجام
30.0	12	علاقة نفور
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين يعتبرون طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال تتميز بالانسجام بنسبة 70% في مقابل ذلك يمثل الاتجاه المعاكس علاقة نفور بنسبة 30%

وهنا يتضح لنا أن هناك انسجام بين الرئيس وموظفيه لأن هناك خبرة مع بعضهم البعض وحرصهم على ضمان تسيير حسن للمؤسسة وجعلها من المؤسسات الفعالة إما الذين أجابوا بان العلاقة بين الرئيس والموظفين علاقة نفور فنرجع الأسباب إلى الترقية من منصب إلى منصب ومشاكل مهنية وأخرى شخصية

جدول رقم (11): تشعر بالقدرة على التركيز أثناء قيامك بعملك

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	نعم
30.0	12	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يشعرون بالقدرة على التركيز أثناء القيام بالعمل بنسبة 70% وهي تمثل أعلى نسبة بالمقابل نجد نسبة 30% لا تشعر بالقدرة على التركيز أثناء أداء العمل

ومن هنا يتضح لنا الفئة الأولى التي تشعر بالتركيز أثناء العمل هي فئة الموظفين التي تشعر بالراحة النفسية وتشعر برضا نفسي ورضا وظيفي بين العمال وبين الرئيس وعكس ذلك الذين لا يشعرون بالقدرة على التركيز هي فئة العمال التي تشعر بصراعات ولا تشعر بالراحة النفسية ووجود خلافات بينها وبين العمال .

جدول رقم (12): تشعر بالرغبة في الذهاب إلى عملك

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
72.5	29	نعم
27.5	11	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يشعرون بالرغبة في الذهاب إلى العمل بنسبة 72,5% وهي تمثل أعلى نسبة بالمقابل نجد نسبة 27,5% لا تشعر بالرغبة للذهاب إلى العمل

ومن هنا يتضح لنا أن الفئة التي لا تشعر للذهاب للعمل هي فئة ضئيلة وهي التي تعاني من مشاكل داخل المؤسسة هاته الأخيرة ولدت لديه روح بالملل والتفاني في العمل

جدول رقم (13): سبق وأن وقع صراع داخل هذه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	نعم
30.0	12	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون بوقوع صراعات داخل المؤسسة بنسبة 70% وهي تمثل اعلي نسبة بالمقابل نجد نسبة 30% تنفي وقوع صراعات داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا وجود صراعات داخل المؤسسة وتختلف أسبابه كما تختلف مستوياته بين العمال وجماعات العمل والمصالح .

جدول رقم (14): سيق وان تشاجرت مع زملاء العمل

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	67.5
لا	13	32.5
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون بوجود شجارات مع زملاء العمل داخل المؤسسة بنسبة 67,5% وهي تمثل اعلي نسبة بالمقابل نجد نسبة 32,5% تنفي وقوع شجارات بين الزملاء ومن هنا يتضح لنا وجود صراعات داخل المؤسسة وتختلف أسبابه كما تختلف مستوياته بين العمال

جدول رقم (15): هذه الصراعات بين العمال تدوم طويلا

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	20.0
لا	32	80.0
المجموع	40	100.0

من خلال الجدول أن الصراعات بين العمال المتشاجرين وان وجدت فإنها لم تدم طويلا وهذا ما يوضحه الجدول حيث نجد أن اغلب أفراد العينة تقدر بنسبة 80% في حين يقدر الاتجاه المعاكس دامت طويلا بنسبة 20% من مجموع العينة ومن هنا نستنتج من وجود صراعات مؤقتة لا تدوم طويلا ذلك لاستخدام المسؤولين والعمال كأطراف للصراع أساليب لإدارته وحله بصورة جيدة بتدخل جانب العلاقات في ذلك والقضاء عليه

جدول رقم (16): كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	تعاون
12.5	5	تنافس
7.5	3	صراع
10.0	4	لامبالاة
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل هي علاقة تعاون بنسبة 70% من أفراد العينة ونجد نسبة 12,5% علاقة تنافس بالمقابل نجد نسبة 10% علاقة لا مبالاة ونسبة 7,5% علاقة صراع

يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين الزملاء هي علاقة تعاون بنسبة كبيرة هذا لا يعني عدم وجود صراع ولا مبالاة وتنافس بين الأفراد لأن كل فرد منهم لا يهمله سوى إتمام عمله والخروج من المؤسسة وان الصراع صورة لا مفر منها وضرورة داخل الأنساق

جدول رقم (17): الاطلاع على ما يجري في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
40.0	16	نعم
10.0	4	لا
50.0	20	أحيانا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة لهم اطلاع على ما يجري في المؤسسة أحيانا بنسبة 50% وهي تمثل اعلي نسبة بالمقابل نجد نسبة 40% مطلعة على ما يجري المؤسسة بالمقابل نجد نسبة 10% غير مطلعة على ما يجري في المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن الفئة المطلعة على ما يجري في المؤسسة هم المسؤولين كذلك اغلب العمال مطلعين يشعرون بالانتماء والثقة إما الفئة غير مطلعة هي الفئة المهمشة

جدول رقم (18): تتلقى الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة استجابة في مؤسستكم

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
65.0	26	نعم
35.0	14	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة تتلقى استجابة بنسبة 65% وهي تمثل أعلى نسبة بالمقابل نجد نسبة 35% ترى بان طلباتهم المقدمة للإدارة لا تتلقى استجابة

ومن هنا يتضح لنا الطلبات التي تتلقى استجابة هي طلبات العطل إما الطلبات التي لا تتلقى استجابة متمثلة في الترقية وتحويل وهنا ما يظهر لنا أن هناك تباين في علاقة الإدارة بالموظفين واختلاف في نوعية الاتصال فالعمال الذين لا تجد طلباتهم استجابة لا تهتم الإدارة بهممها يولد للفرد صراع وخلاف مع الإدارة كذلك رفع الشكاوي وعدم مشاركتهم اتخاذ القرار يشعرون بالخوف وبالتالي تكون عقبة أمام ترقيةهم وتقدمهم في العمل وهذا ناتج إلى أن هناك ضغط للعمل وعدم تواصل بين العمال والإدارة

جدول رقم (19): هناك لقاءات تجمعك بمسؤولك حول أمور تخص العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
65.0	26	نعم
35.0	14	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن هناك لقاءات تجمع العمال بالمسؤولين حول أمور تخص العمل بنسبة 65% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 35% تؤكد عدم وجود لقاءات بين العامل ومسؤوله

ومن هنا يتضح لنا أن هاته اللقاءات تجعل من العلاقة بين العامل والرئيس علاقة حسنة نتيجة الاحترام والتعاون وتجعل هناك تنسيق بينهم اما عدم وجود لقاءات فتتسع العلاقة بين المسؤول والعامل وتجعل آثار في هاته العلاقة ويجعل العامل يشعر بالملل كذلك راجع الى أن الإدارة تخشى المواجهة والنقاش الصريح وتقديم آرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرار مما يعطل السير الحسن ويخلق نوعا ما توتر في العمل

جدول رقم (20): يهتم رئيس عملك بمجهودات العاملين

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	65.0
لا	14	35.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الرئيس يهتم بمجهودات العاملين بنسبة 65% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 35% تؤكد على أن الرئيس لا يهتم بمجهودات العاملين

ومن هنا يتضح لنا ان تفهم الرئيس لمجهودات العاملين يرجع إلى أن الرئيس هو موظف من أفراد التنظيم يتمتع بنفس الحقوق وعليه واجبات مثله باقي العمال وترى فيه المسؤول الكفاءة والتعاون أما عدم تفهمه فيرجع إلى أسباب من بينها فرض السيطرة عليهم وانعدام اطر تواصل بينهم واختلاف في المستويات التنظيمية ما يجعله لا يتفهم ولا يهتم بمجهوداتهم وظروفهم وبالتالي تعارض لأهدافهم ومصالحهم

جدول رقم (21): فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	35.0
لا	16	40.0
احيانا	10	25.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة لا يفكرون في تغيير المصلحة التي بنسبة 40% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 35% تفكر في تغيير المصلحة في حين اقل نسبة 25% تفكر أحيانا في تغيير المصلحة

ومن هنا يتضح لنا العمال راضون عن العمل رغم وجود بعض العراقيل والتوترات لا أنها لا تفكر في تغيير المصلحة على عكس الفئة التي تفكر في تغيير المصلحة لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية من بينها وجود توتر

جدول رقم (22): توزيع العلاوات والمكافآت يتم بطريقة عادلة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
42.5	17	نعم
57.5	23	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن العلاوات والمكافآت لا تتم بطريقة عادلة بنسبة 57,5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 42,5% تؤكد على العلاوات والمكافآت تتم بطريقة عادلة

ومن هنا يتضح لنا اغلب العمال غير راضون عن توزيع المكافآت والعلاوات هذا لان بعض العمال ذوي مستوى عالي لا يستفيدون من الترقية والمكافآت إضافة إلى الترقية تمس بعض العمال فقط أي الذين ابدوا كفاءة في العمل رغم أن البعض يتميزون بالخبرة والكفاءة لكنه لا يتحصل على الترقية والمكافأة لأسباب منها أن الإدارة لا تعتمد على السلم الإداري بطرق موضوعية ومعلنة وعملية التقييم تتم بطريقة غير عادلة فهي تعتمد على المحاباة والوساطة وتتم حسب العلاقة بين المسؤولين كذلك إلى تعدد المناصب.

جدول رقم (23): هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
45.0	18	نعم
25.0	10	لا
30.0	12	أحيانا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على وجود غيابات كثيرة بين العمال بنسبة 45 % من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30 % تؤكد على وجود غيابات أحيانا بين العمال في حين نجد نسبة 25 % تلاحظ أحيانا غيابات بين العمال

ومن هنا يتضح لنا الغياب يعتبر كرد فعل عن عدم الرضا عن العمل وهذا راجع إلى وجود صراع بين العمال والإدارة

جدول رقم (24): أنت راض عن عملك ووضعتك داخل هذه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	نعم
30.0	12	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون رضاهم عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة بنسبة 70 % من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30 % تؤكد على عدم رضاهم عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن اغلب العمال راضون على العمل رغم وجود خلافات

جدول رقم (25): طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم مع ساعات العمل

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	60.0
لا	4	10.0
أحيانا	12	30.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن طبيعة العمل الذي يقوم به العمال يتلاءم مع ساعات العمل بنسبة 60% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30% ترى أن طبيعة العمل الذي يقوم به العمال لا يتلاءم مع ساعات العمل في حين نجد نسبة 10% ترى أن العمل الذي يقوم به العمال يتلاءم أحيانا مع ساعات العمل

ومن هنا يتضح لنا ان ساعات العمل لا تؤثر على طبيعة العمل وان ساعات العمل ملائمة وبجانب ذلك كلما زادت ساعات العمل انخفض انتماء الفرد وأدائه اتجاه المؤسسة التي يعمل بها . وربما يفكر في ترك العمل

جدول رقم (26): ترغب في العمل مع زملائك

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	92.5
لا	3	7.5
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة لديهم انسجام في العمل و الرغبة في العمل مع بعضهم البعض داخل المؤسسة بنسبة 92% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 7.5% تؤكد على عدم رضاهم في العمل مع بعضهم داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن اغلب العمال راضون على العمل مع بعضهم وهذا نتيجة العلاقة التي تربطهم ببعض فالعلاقة علاقة تعاون بينهم .

جدول رقم (27): ظروف العمل في المؤسسة وتأثيره على الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
42.5	17	جيدة
27.5	11	حسنة
30.0	12	متوسطة
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة لديهم انسجام في العمل و الرغبة في العمل مع بعضهم البعض داخل المؤسسة بنسبة 92% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 7.5% تؤكد على عدم رضاهم في العمل مع بعضهم داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن اغلب العمال راضون على العمل مع بعضهم وهذا نتيجة العلاقة التي تربطهم ببعض فالعلاقة علاقة تعاون بينهم .

جدول رقم (28): أنت راض عن تنوع مهام العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
62.5	25	نعم
37.5	15	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة راضون عن تنوع المهام العمل داخل المؤسسة بنسبة 62.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 37.5% تؤكد على عدم رضا تنوع المهام

ومن هنا يتضح لنا أن هناك تنوع في المهام الوظيفية وذلك لاكتساب خبرة ومن أخلاقيات العمل هي زيادة المعرفة العامل وكلما زادت معرفة العامل بلا عمال المتنوعة يمكن للمؤسسة استخدامه بشكل اكبر

جدول رقم (29): بتفهم الرئيس للظروف الشخصية وحاجات ومشاعر الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
50.0	20	نعم
10.0	4	لا
40.0	16	أحيانا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الرئيس متفاهم لوضعيتهم وظروفهم الشخصية ومشاعرهم بنسبة 50% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 40% ترى أن الرئيس غير متفاهم لوضعيتهم وظروفهم الشخصية ومشاعرهم وفي حين نجد نسبة 10% ترى أن الرئيس أحيانا يتفهم لوضعيتهم وظروفهم الشخصية ومشاعرهم

ومن هنا يتضح لنا أن الرئيس متفاهم لوضعية العمال وظروفهم الشخصية

جدول رقم (30): أي من المؤثرات التالية تؤثر على الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
30.0	12	الخوف من الاتصال
40.0	16	الشك وعدم الاطمئنان بين العاملين
25.0	10	الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة
5.0	2	التعصب القائم بين العاملين
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يرون أن الشك وعدم اطمئنان بين العاملين يؤثر في الأداء في العمل داخل المؤسسة بنسبة 40% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30% تؤكد على أن الخوف من الاتصال يؤثر على الأداء في العمل داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 25% ترى أن الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة تؤثر في الأداء العمل وكذلك نرى التعصب القائم بين العاملين له تأثير على الأداء بنسبة 5%

ومن هنا يتضح لنا أن هذه المؤثرات وهذه العقبات قد تؤثر على الأداء والمتمثلة في الشك وعدم الاطمئنان بين العاملين ووجود توترات بين المسؤولين ما يجعل العامل يخاف من الاتصال كذلك الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة كلها تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة

جدول رقم (31): الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب, الإنذارات) يقلل من مستوى أدائك لمهامك

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	45.0
لا	22	55.0
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يرون أن الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب, الإنذارات) لا تقلل من مستوى أداء العمل داخل المؤسسة بنسبة 55% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 45% تؤكد على الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب, الإنذارات) تقلل من مستوى أداء العمل داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن الممارسات التأديبية المتمثلة في الخصم من الراتب والإنذارات تقلل من أداء العامل لأداء مهامه لأن هاته المؤثرات تشعر العامل بالإحباط واليأس وبالتالي تؤثر على مستوى أدائه

جدول رقم (32): الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	47.5
لا	6	15.0
أحيانا	15	37.5
المجموع	40	100.0

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الضغوط التي يعانون منها في عملهم تقلل من كفاءتهم بنسبة 47.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 37.5% يرون أن الضغوط في العمل تؤثر أحيانا على الكفاءة وفي حين نجد نسبة 15% يرون أن ضغوط العمل لا تقلل في الكفاءة

ومن هنا يتضح لنا أن الضغوط التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة تؤثر على فعاليته وكفاءته في العمل

جدول رقم (33): تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
77.5	31	نعم
22.5	9	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يعتقدون أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة بنسبة 77.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 22.5% تعتقد أن الصراع لا يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن الصراع مهما كان نوعه ومستوياته سواء بين الأفراد او بين الجماعات او على مستوى المنظمة ككل يؤثر على دافعية العامل للعمل

جدول رقم (34): تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك وتحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
70.0	28	نعم
30.0	12	لا
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يرون أن المكافآت التي يتحصلون عليها تؤدي في رفع معنوياتهم وتحسين في الأداء داخل المؤسسة بنسبة 70% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30% لا تؤثر المكافآت التي يتحصلون عليها على تحسين الأداء داخل المؤسسة

ومن هنا يتضح لنا أن المكافآت والعلاوات تساهم في رفع المعنويات وتحسين الاداء.

جدول رقم (35): تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
67.5	27	مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة
32.5	13	الافتقار إلى التعاون بين العاملين
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يرون أن تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين من حيث المناخ التنظيمي الذي يسوده الشك وعدم الثقة يؤثر على الكفاءة في العمل داخل المؤسسة بنسبة 67.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 32.5% تؤكد على أن الافتقار إلى التعاون بين العاملين يؤثر على كفاءة العاملين

ومن هنا يتضح لنا أن هذه المؤثرات وهذه العقبات قد تؤثر على الأداء

جدول رقم (36): تعدد قنوات الاتصال تؤثر على:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
62.5	25	دقة وفعالية الأداء
37.5	15	الانضباط
100.0	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن اغلب أفراد العينة يرون أن تعدد قنوات الاتصال و تؤثر على الدقة وفعالية الأداء في العمل داخل المؤسسة بنسبة 62.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 37.5% تؤكد على أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر على الانضباط

ومن هنا يتضح لنا أن تعدد قنوات الاتصال تؤثر على دقة وفعالية الأداء كذلك تؤثر على الانضباط لان الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم فبدون اتصالات جيدة يشعر بأنهم وحيدون ويمكن أن يساء فهم الإرشادات أو لا يتم نقل معلومات هامة كما يمكن أن تكثر الإشاعات فالاتصالات عملية تساعد أفراد التنظيم من التمسك ببعضه كوحدة متكاملة فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار

استنتاجات الجداول :

من خلال هذه الدراسة يمكن الوقوف على ان الفرضية تحققت من خلال :

ان 70% تواجه أحيانا مشاكل في العمل بسبب عدم الانسجام بين العامل والرئيس أما نسبة 40% فترجع أسباب المشاكل إلى عدم الانسجام بين الموظفين وهذا راجع وجود فروقات ثقافية واختلاف في نوعية العمل واختلاف في المستويات في المقابل نجد نسبة 12,5% سبب مشاكلها في العمل إلى عدم الأخذ برأي الموظفين في الشؤون التي تخص العمل

كذلك نجد 45% ترى أن العقبات والعراقيل التي تواجه العامل داخل المنظمة تؤثر أحيانا على أدائه للعمل وهي اكبر نسبة كونها تحد من مبادرتهم وطموحاتهم في العمل فالعقبات تؤثر على أداء العامل وهذا من خلال ما يشعر به العامل أثناء تأدية مهامه لكن هاته الصراعات تبقى موجودة في المؤسسة

فطبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال تتميز بالانسجام بنسبة 70% و30% علاقة نفور

ذلك أن هناك انسجام بين الرئيس وموظفيه لأن هناك خبرة مع بعضهم البعض وحرصهم على ضمان تسيير حسن للمؤسسة وجعلها من المؤسسات الفعالة إما الذين أجابوا بان العلاقة بين الرئيس والموظفين علاقة نفور فنرجع الأسباب إلى الترقية من منصب إلى منصب ومشاكل مهنية وأخرى شخصية فعلاقة الانسجام تشعر العمال بالقدرة على التركيز أثناء القيام لان العمال

يشعرون بالراحة النفسية ورضا وظيفي بين العمال وبين الرئيس ما يشعرهم للذهاب الى العمل وعكس ذلك الذين لا يشعرون بالقدرة على التركيز هي فئة العمال التي تشعر بصراعات ولا تشعر بالراحة النفسية ووجود خلافات بينها وبين العمال وبالتالي التفاني في العمل وعدم الذهاب إلى العمل

ومن هنا يتضح لنا وجود صراعات داخل المؤسسة وتختلف أسبابه كما تختلف مستوياته بين العمال وجماعات العمل والمصالح من خلال الجدول أن الصراعات بين العمال المتشاجرين وان وجدت فإنها لم تدم طويلا ومن هنا نستنتج من وجود صراعات مؤقتة لا تدوم طويلا ذلك لاستخدام المسؤولين والعمال كأطراف للصراع أساليب لإدارته وحله بصورة جيدة بتدخل جانب العلاقات في ذلك والقضاء عليه

كذلك نجد أن العلاقة بين الزملاء هي علاقة تعاون بنسبة كبيرة هذا لا يعني عدم وجود صراع ولا مبالاة وتنافس بين الأفراد لان كل فرد منهم لا يهتم سوى إتمام عمله والخروج من المؤسسة وان الصراع صورة لا مفر منها وضرورة داخل الأنساق كذلك نجد ان اغلب العمال على اطلاع أحيانا على ما يجري في المؤسسة أحيانا بنسبة 50% فالفئة المطلعة على ما يجري في المؤسسة هم المسؤولين كذلك اغلب العمال مطلعين يشعرهم بالانتماء والثقة إما الفئة غير مطلعة هي الفئة المهمشة

كذلك نجد الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة تتلقى استجابة بنسبة 65% وهي تمثل أعلى نسبة بالمقابل نجد نسبة 35% ترى بان طلباتهم المقدمة للإدارة لا تتلقى استجابة فالطلبات التي تتلقى استجابة متمثلة في طلبات العطل إما الطلبات التي لا تتلقى استجابة متمثلة في الترقية وتحويل وهنا يظهر لنا أن هناك تباين في علاقة الإدارة بالموظفين واختلاف في نوعية الاتصال فالعمال الذين لا تجد طلباتهم استجابة لا تهتم الإدارة بهممها يولد للفرد صراع وخلاف مع الإدارة كذلك رفع الشكاوي وعدم مشاركتهم اتخاذ القرار يشعروهم بالخوف وبالتالي تكون عقبة أمام ترقيتهم وتقدمهم في العمل وهذا ناتج إلى أن هناك ضغط للعمل وعدم تواصل بين العمال والإدارة

كذلك اللقاءات تجعل من العلاقة بين العامل والرئيس علاقة حسنة نتيجة الاحترام والتعاون وتجعل هناك تنسيق بينهم إما عدم وجود لقاءات فتتسع العلاقة بين المسؤول والعامل وتجعل أثار في هاته العلاقة ويجعل العامل يشعر بالملل كذلك راجع إلى أن الإدارة تخشى المواجهة والنقاش الصريح وتقديم آرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرار مما يعطل السير الحسن ويخلق نوعا ما توتر في العمل فهاته اللقاءات بالمسؤولين حول أمور تخص العمل بنسبة 65% فهاته اللقاءات تجعل من العلاقة بين العامل والرئيس علاقة حسنة نتيجة الاحترام والتعاون وتجعل هناك تنسيق بينهم أما عدم وجود لقاءات فتتسع العلاقة بين المسؤول والعامل وتجعل أثار في هاته العلاقة ويجعل العامل يشعر بالملل كذلك راجع إلى أن الإدارة تخشى المواجهة والنقاش الصريح وتقديم آرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرار مما يعطل السير الحسن ويخلق نوعا ما توتر في العمل

كذلك نجد أن الرئيس يهتم بمجهودات العاملين بنسبة 65% ومن هنا يتضح لنا أن تفهم الرئيس لمجهودات العاملين يرجع إلى أن الرئيس هو موظف من أفراد التنظيم يتمتع بنفس الحقوق وعليه واجبات مثله باقي العمال وترى فيه المسؤول الكفاءة والتعاون أما عدم تفهمه فيرجع إلى أسباب من بينها فرض السيطرة عليهم وانعدام اطر تواصل بينهم واختلاف في المستويات التنظيمية ما يجعله لا يتفهم ولا يهتم بمجهوداتهم وظروفهم وبالتالي تعارض لأهدافهم ومصالحهم رغم ذلك إلا أن العمال

لا يفكرون في تغيير المصلحة التي بنسبة 40% ونجد بالمقابل نسبة 35% تفكر في تغيير المصلحة

فالعمال راضون عن العمل رغم وجود بعض العراقيل والتوترات لا أنها لا تفكر في تغيير المصلحة على عكس الفئة التي تفكر في تغيير المصلحة لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية من بينها وجود توتر

نجد أيضا أن العلاوات والمكافآت لا تتم بطريقة عادلة فالعمال غير راضون عن توزيع المكافآت والعلاوات هذا لان بعض العمال ذوي مستوى عالي لا يستفيدون من الترقية والمكافآت إضافة إلى الترقية تمس بعض العمال فقط أي الذين ابدوا كفاءة في العمل رغم أن البعض يتميزون بالخبرة والكفاءة لكنه لا يتحصل على الترقية والمكافأة لأسباب منها أن الإدارة لا تعتمد على السلم الإداري بطرق موضوعية ومعلنة وعملية

التقييم تتم بطريقة غير عادلة فهي تعتمد على المحاباة والوساطة وتتم حسب العلاقة بين المسؤولين كذلك إلى تعدد المناصب هاته تؤثر على العامل من خلال

وجود غيابات كثيرة بين العمال بنسبة 45 % ومن هنا يتضح لنا الغياب يعتبر كرد فعل عن عدم الرضا عن العمل وهذا راجع إلى وجود صراع بين العمال والإدارة

نستنتج من خلال المعطيات ان اغلب العمال يؤكدون رضاهم عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة بنسبة 70 % رغم وجود خلافات هذا نتيجة أن طبيعة العمل الذي يقوم به العمال يتلاءم مع ساعات العمل بنسبة 60% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 30% ترى أن طبيعة العمل الذي يقوم به العمال لا يتلاءم مع ساعات العمل ومن هنا ساعات العمل لا تؤثر على طبيعة العمل وان ساعات العمل ملائمة وبجانب ذلك كلما زادت ساعات العمل انخفض انتماء الفرد وأدائه اتجاه المؤسسة التي يعمل بها . وربما يفكر في ترك العمل وهذا ما يولد للعامل انسجام في العمل و الرغبة في العمل مع بعضهم البعض داخل المؤسسة بنسبة 92 % من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 7.5% تؤكد على عدم رضاهم في العمل مع بعضهم داخل المؤسسة وهذا نتيجة لوجود خلافات كذلك نجد ان اغلب العمال راضون عن تنوع المهام العمل داخل المؤسسة بنسبة 62.5 % و 37.5% تؤكد على عدم رضا تنوع المهام فهذا التنوع يسمح باكتساب خبرة ومن أخلاقيات العمل هي زيادة المعرفة العامل وكلما زادت معرفة العامل بالأعمال المتنوعة يمكن للمؤسسة استخدامه بشكل اكبر

كذلك نجد أن الرئيس متفاهم لوضعتهم وظروفهم الشخصية ومشاعرهم بنسبة 50% و 40% ترى أن الرئيس غير متفاهم لوضعتهم وظروفهم الشخصية ومشاعرهم هنا تدخل ثقافة الرئيس واختلاف في الفروقات ما يولد بينهم عدم التفاهم والتواصل وفتح باب الحوار كذلك نجد بعض المؤثرات وهذه العقبات تؤثر على الأداء والمتمثلة في الشك وعدم الاطمئنان بين العاملين ووجود توترات بين المسؤولين ما يجعل العامل يخاف من الاتصال كذلك الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة كلها تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة فنجد الضغوط التي يعاني منها العامل في عمله تقلل من فعاليته وكفاءته في العمل بنسبة 47.5%

فنستنتج أن الصراع يؤثر على قدرته و دافعية للعمل داخل المؤسسة بنسبة 77.5% فالصراع مهما كان نوعه ومستوياته سواء بين الأفراد وبين الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل يؤثر على دافعية العامل للعمل فالمكافآت التي يتحصلون عليها تساهم في رفع معنوياتهم وتحسين في الأداء داخل المؤسسة بنسبة 70% كذلك نجد أن تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين من حيث المناخ التنظيمي الذي يسوده الشك وعدم الثقة يؤثر على الكفاءة في العمل داخل المؤسسة بنسبة 67.5% من أفراد العينة ونجد بالمقابل نسبة 32.5 % تؤكد على أن الافتقار إلى التعاون بين العاملين يؤثر على كفاءة العاملين وهنا نجد أن المؤثرات وهذه العقبات تؤثر على الأداء كذلك تعدد قنوات الاتصال تؤثر على

دقة وفعالية الأداء كذلك تؤثر على الانضباط لان الاتصالات الفعالة هي حياة اي تنظيم فبدون اتصالات جيدة يشعر بأنهم وحيدون ويمكن أن يساء فهم الإرشادات أو لا يتم نقل معلومات هامة كما يمكن أن تكثر الإشاعات فالاتصالات عملية تساعد أفراد التنظيم من التمسك ببعضه كوحدة متكاملة فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار

جدول رقم (37): بين العلاقة بين مواجهة مشاكل في العمل مع العمر

(02-07) العمر * هل تواجه مشاكل في العمل

Total	ابدا	احيانا	دائما	هل تواجه مشاكل في العمل
				العمر
12 30.0%	3 37.5%	6 21.4%	3 75.0%	من 20 الى 30
17 42.5%	3 37.5%	14 50.0%	0 0.0%	من 30 الى 40
6 15.0%	0 0.0%	5 17.9%	1 25.0%	من 40 الى 50
5 12.5%	2 25.0%	3 10.7%	0 0.0%	من 50 فاكتر
40 100.0%	8 100.0%	28 100.0%	4 100.0%	Total
Chi-Square Tests				
Asymp. Sig. (2-sided)		df	Value	
0.183		6	8.844 ^a	Pearson Chi-Square

تبين من المعطيات رقم (37) أن أفراد العينة اختارت الإجابة ب (أحيانا) حول فيما أنها تواجه مشاكل في العمل وهذا بعدد 28 تلمها الإجابة ب (أبدا) بعدد أفراد العينة المقدر ب 8 وفي الأخير اختار 4 أفراد من العينة الإجابة ب (دائما) وتركز تأثير المشاكل في العمل في الفئة العمرية م 30 إلى 40 سنة وتأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 في المركز الثاني في درجة التأثير من المشاكل ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 وفي المركز الأخير جاءت الفئة العمرية من أكثر 50 فأكثر وهذا يدل على إن الفئة العمرية المتأثرة بالمشاكل فهي من ذوي الخبرة والاقدمية القليلة وذلك لعدم التأقلم والمناخ التنظيمي للمؤسسة بل بالجو السائد لان الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرا ما نلاحظ إن الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية اوان الشباب يهتمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

جدول رقم (38): يبين طبيعة المشاكل مع المسمى الوظيفي

(05-08) _ الوظيفي المسمى * تتمثل طبيعة المشاكل

Total	عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل	عدم الانسجام بينك وبين زملائك	عدم الانسجام بينك وبين رئيسك	طبيعة المشاكل هذه
				تتمثل في : المسمى الوظيفي
16 40.0%	1 20.0%	6 37.5%	9 47.4%	إداري
18 45.0%	3 60.0%	7 43.8%	8 42.1%	تقني
5 12.5%	1 20.0%	3 18.8%	1 5.3%	متعاقد
1 2.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 5.3%	22
40 100.0%	5 100.0%	16 100.0%	19 100.0%	Total

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0.717	6	3.700 ^a	Pearson Chi-Square

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (38) إن المشاكل الموجودة في المؤسسة كانت نتاج عدم الانسجام بين الرئيس و المرؤوس وهذا في وظيفة إداري قدر عدد أفراد العينة في هذا النوع من الوظيفة ب 9 الذين وجد عندهم عدم الانسجام مع رؤساءهم تأتي وظيفة تقني بعدها بالرتبة بعدد 8 من أصل 18 وفي إمكانية وجود عدم الانسجام بين الزملاء كان المركز الأول لوظيفة تقني والذي كانت الإجابة حوله بعدد 7 أفراد من أصل 18 تأتي بعدها وظيفة متعاقد ل 3 من أصل 5 وتقل درجة التأثير عدم الأخذ بالرأي الأمور تخص بالعمل بين أفراد العينة

تعتبر الوظيفة جانب مهم في حياة الفرد وبالتالي من الممكن نوع الوظيفة و مركزها الاجتماعي عاملان أساسيان في توجه الفرد نحو الاستقرار الوظيفي و تحقيق انتماءه الاجتماعي ومقارنة بالمشاكل الموجودة في العمل وحساسية الوظيفة داخل المؤسسة جعل من الأفراد العينة الذين يحتلون المراكز ووظائف إدارية مثل إداري تقني يتأثرون بالمشاكل الناجمة عن عدم الانسجام بينهم وبين رؤساءهم

جدول رقم (39): يبين العلاقة بين العمل مع الزملاء ووجود نزاعات بينهم

(14-27) سبق وان تشاجرت مع زملاء العمل * هل ترغب في العمل مع زملائك

Total	لا	نعم	هل ترغب في العمل مع زملائك سبق وان تشاجرت مع زملاء العمل
27 67.5%	3 100.0%	24 64.9%	نعم
13 32.5%	0 0.0%	13 35.1%	لا
40 100.0%	3 100.0%	37 100.0%	Total

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0.211	1	1.562 ^a	Pearson Chi-Square

تبين من خلال من معطيات الجدول رقم (39) أغلبية أفراد العينة اختارت الإجابة ب (نعم) فيما يخص التشاجر من الزملاء من ذلك 24 بنسبة 64.9% وفي المقابل كانت الإجابة ب (لا) لدى العينة بعدم 13 بنسبة 35.1%

إن روح المشاركة و المبادرة في العمل عنصرين مهمين في المؤسسة بالإضافة إلى منافسة الشريفة بين أفرادها إلا أن المشاكل التي تنتج عن هذه العناصر المهمة قد تتطور و تشكل عائقا في مواصلة التنمية وبالتالي تظهر ملامح هذه المشاكل في الشجار و الغضب وعدم الاتصال وسط جماعة العمل .

- جدول رقم (40): يبين

(09-34) تؤثر العقوبات والعراقيل في أدائك لعملك * تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل

داخل المؤسسة

Total	لا	نعم	تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة تؤثر العقوبات والعراقيل في أدائك لعملك
12 30.0%	1 11.1%	11 35.5%	نعم
10 25.0%	3 33.3%	7 22.6%	لا
18 45.0%	5 55.6%	13 41.9%	احيانا
40 100.0%	9 100.0%	31 100.0%	Total

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0.369	2	1.991 ^a	Pearson Chi-Square

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) إن إجابات أفراد العينة ب (أحيانا) 13 فرد بنسبة 41.9 % جول إمكانية تأثير الصراع على الدافعية للعمل وداخل المؤسسة كانت الغالبة ب في المرتبة التالية كانت الإجابة ب (نعم) بعدد 11 فرد و بنسبة 35.5% والإجابة بلا ب (لا) بنسبة 22.6% جاءت في المركز الأخير وكذا من المعطيات الجدول وفي درجة تأثير العقاب والعراقيل على الأداء للعامل كانت الإجابات بـ (أحيانا) وهي الغالبة

- تركز الدافعية في العمل وتحسن الأداء للعامل على توفير المناخ المناسب له مع قيادة رشيدة من قبل الرؤساء مع مراعاة المؤهلات و القدرات واستثمارات وسط أفراد المؤسسة .

- جدول رقم (41): يبين

(23-33) هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال * الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من

كفاءتك

Total	احيانا	لا	نعم	الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال
				نعم
22 55.0%	9 60.0%	5 83.3%	8 42.1%	نعم
17 42.5%	6 40.0%	1 16.7%	10 52.6%	لا
1 2.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 5.3%	3
40 100.0%	15 100.0%	6 100.0%	19 100.0%	Total

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0.400	4	4.047 ^a	Pearson Chi-Square

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) إن إجابات أفراد العينة ب (أحيانا) 09 أفراد بنسبة 60 % التالية كانت الإجابة ب (نعم) بعدد 08 أفراد و بنسبة 21.5% والإجابة بلا ب (لا) 5 أفراد بنسبة 83.3% حول وجود ضغوط في العمل يعاني منها أفراد المؤسسة ونقل كفاءتهم

مع عنصر الغياب لأفراد العينة الذي يعتبر دالا على الهروب من الضغوط والمشاكل مما يؤثر على علاقات العمل و الشعور بروح الانتماء والمسؤولية والمشاركة الفعالة.

- جدول رقم (42): يبين

(22-33) هل فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها * الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من

كفاءتك

Total	احيانا	لا	نعم	الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك هل فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها
14 35.0%	4 26.7%	2 33.3%	8 42.1%	نعم
16 40.0%	6 40.0%	3 50.0%	7 36.8%	لا
10 25.0%	5 33.3%	1 16.7%	4 21.1%	احيانا
40 100.0%	15 100.0%	6 100.0%	19 100.0%	Total

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0.831	4	1.476 ^a	Pearson Chi-Square

من خلال معطيات الجدول رقم (42) أن إجابات أفراد العينة اختارت الإجابة ب (نعم) قيما يخص في التفكير في تغيير المصلحة التي يعمل فيها بعدد أفراد العينة المقدر ب 8 بنسبة 42.1% والإجابة بلا 7 من أفراد العينة بنسبة 36.8% حول عدم التفكير في تغيير المؤسسة و في المرتبة التالية كانت الإجابة ب (أحيانا) بعدد ن العينة بنسبة 21.1%

ومن هنا يتضح لنا أن الضغوط التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة تؤثر على فعاليته وكفاءته في العمل ويتضح لنا العمال راضون عن العمل رغم وجود بعض العراقيل والتوترات لا أنها لا تفكر في تغيير المصلحة على عكس الفئة التي تفكر في تغيير المصلحة لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية من بينها وجود تؤثر .

استنتاج عام :

كشفت التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت نجد انه تم الوصول الى تحقيق الفرضية التي تقول ان الصراع التنظيمي يؤثر على فعالية اداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة فقد تبين من المعطيات رقم (37) أن أفراد العينة اختارت الإجابة ب (أحيانا) حول فيما أنها تواجه مشاكل في العمل وهذا بعدد 28 تليها الإجابة ب (أبدا) بعدد أفراد العينة المقدر ب 8 وفي الأخير اختار 4 أفراد من العينة الإجابة ب (دائما) وتركز تأثير المشاكل في العمل في الفئة العمرية م 30 إلى 40 سنة وتأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 في المركز الثاني في درجة التأثير من المشاكل ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 وفي المركز الأخير جاءت الفئة العمرية من أكثر 50 فأكثر

وهذا يدل على إن الفئة العمرية المتأثرة بالمشاكل فهي من ذوي الخبرة والاقدمية القليلة وذلك لعدم التأقلم والمناخ التنظيمي للمؤسسة بل بالجو السائد لان الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرا ما نلاحظ إن الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية وان الشباب يهتمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين ونلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (38) إن المشاكل الموجودة في المؤسسة كانت نتاج عدم الانسجام بين الرئيس و المرؤوس وهذا في وظيفة إداري قدر عدد أفراد العينة في هذا النوع من الوظيفة ب 9 الذين وجد عندهم عدم الانسجام مع رؤساءهم تأتي وظيفة تقني بعدها بالترتبة بعدد 8 من أصل 18 وفي إمكانية وجود عدم الانسجام بين الزملاء كان المركز الأول لوظيفة تقني والذي كانت الإجابة حوله بعدد 7 أفراد من أصل 18 تأتي بعدها وظيفة متعاقد ل 3 من أصل 5 وتقل درجة التأثير عدم الأخذ بالرأي الأمور تخص بالعمل بين أفراد العينة

تعتبر الوظيفة جانب مهم في حياة الفرد وبالتالي من الممكن نوع الوظيفة و مركزها الاجتماعي عاملان أساسيان في توجه الفرد نحو الاستقرار الوظيفي و تحقيق انتماءه الاجتماعي ومقارنة بالمشاكل الموجودة في العمل وحساسية الوظيفة داخل المؤسسة جعل من الأفراد العينة الذين يحتلون المراكز ووظائف إدارية مثل إداري تقني يتأثرون بالمشاكل الناجمة عن عدم الانسجام بينهم وبين رؤساءهم و من خلال من معطيات الجدول رقم (39) أغلبية أفراد العينة اختارت الإجابة ب (نعم) فيما يخص التشاجر من الزملاء من ذلك 24 بنسبة 64.9% وفي المقابل كانت الإجابة ب (لا) لدى العينة بعدم 13 بنسبة 35.1%

إن روح المشاركة و المبادرة في العمل عنصرين مهمين في المؤسسة بالإضافة إلى منافسة الشريفة بين أفرادها إلا أن المشاكل التي تنتج عن هذه العناصر المهمة قد تتطور و تشكل عائقا في مواصلة التنمية وبالتالي تظهر ملامح هذه المشاكل في الشجار و الغضب وعدم الاتصال وسط جماعة العمل ومن خلال

الجدول رقم (40) إن إجابات أفراد العينة ب (أحيانا) 13 فرد بنسبة 41.9 % حول إمكانية تأثير الصراع على الدافعية للعمل وداخل المؤسسة كانت الغالبة ب في المرتبة التالية كانت الإجابة ب (نعم) بعدد 11 فرد و بنسبة 35.5% والإجابة بلا ب (لا) بنسبة 22.6% جاءت في المركز الأخير

وكذا من المعطيات الجدول وفي درجة تأثير العقاب والعراقيل على الأداء للعامل كانت الإجابات ب (أحيانا) وهي الغالبة

تركز الدافعية في العمل وتحسن الأداء للعامل على توفير المناخ المناسب له مع قيادة رشيدة من قبل الرؤساء مع مراعاة المؤهلات و القدرات واستثمارات وسط أفراد المؤسسة

و من خلال الجدول رقم (41) إن إجابات أفراد العينة ب (أحيانا) 09 أفراد بنسبة 60 % التالية كانت الإجابة ب (نعم) بعدد 08 أفراد و بنسبة 21.5% والإجابة بلا ب (لا) 5 أفراد بنسبة 83.3% حول وجود ضغوط في العمل يعاني منها أفراد المؤسسة ونقل كفاءتهم

مع عنصر الغياب لأفراد العينة الذي يعتبر دالا على الهروب من الضغوط والمشاكل مما يؤثر على علاقات العمل و الشعور بروح الانتماء والمسؤولية والمشاركة الفعالة

من خلال معطيات الجدول رقم (42) أن إجابات أفراد العينة اختارت الإجابة ب (نعم) فيما يخص في التفكير في تغيير المصلحة التي يعمل فيها بعدد أفراد العينة المقدر ب 8 بنسبة 42.1% والإجابة بلا ب 7 من أفراد العينة بنسبة 36.8% حول عدم التفكير في تغيير المؤسسة و في المرتبة التالية كانت الإجابة ب (أحيانا) بعدد ن العينة بنسبة 21.1%

ومن هنا يتضح لنا أن الضغوط التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة تؤثر على فعاليته وكفاءته في العمل ويتضح لنا العمال راضون عن العمل رغم وجود بعض العراقيل والتوترات لا أنها لا تفكر في تغيير المصلحة على عكس الفئة التي تفكر في تغيير المصلحة لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية من بينها وجود توتر وشعور العامل بالإحباط والانزعاج نفسيا ويصبح سلوكه عدواني أمام التصرفات لتؤثر عليه في بيئة العمل ويؤثر على الروح المعنوية ويشعر العامل بالملل بموجبه يحاول الفرد التخلص من سبب هذا التأثير وبالتالي يؤثر على الأداء ومستواه ويؤثر على عملية الاتصال بحيث تصبح ضعيفة ومنعدمة أحيانا بين الموظفين ودافعيته ورغبته لاداء مهامه

خلاصة الفصل :

تم التطرق الى المنهج المتبع في الدراسة حيث اختير هذا المنهج لملائمته للدراسة ، وكذا التعرف على ميدان الدراسة وحدودها المنية و المكانية والبشرية ، كما استعرضت كذلك العينة وخصائصها ، و إلى جانب ذلك تم تحديد أداة الدراسة و اختيرت الأساليب الإحصائية مع تبين خصائصها لعرض وتحليل النتائج

الخاتمة :

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في البحث عن تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة ومن خلال دراستنا هذه في جانبها النظري والميداني نجد ان الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين ومختلف الاتجاهات الفكرية باعتباره ظاهرة سلوكية تنظيمية تنتج عن تفاعل الأفراد والجماعات فيما بينهما، ولنا منهم ان الطرف الأخر يعيقه في تحقيق ما يزيد، الأمر الذي يؤدي الى تعطيل أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

كما ان الصراع التنظيمي مر بعدد من المراحل المتباينة، فالنظرية التقليدية تعتبره ظاهرة سيئة مرضية تصيب المنظمة وتشل حركتها وازدهارها، يجب تجنبه والتخلص منه والقضاء عليه ومن مسبباته ان وجدت أو تجاهله وعدم إعطائه أهمية نظرا لنتائجه السلبية على العمل وأثاره المباشرة على الأداء الوظيفي، اما النظرية السلوكية تراه على انه امر لا مفر منه فهو طبيعي حتي، لأنه احد التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد سواء كان علني او بشكل سري ضمنى بغية تحقيق هدف معين او مصلحة، لذلك وجب على الإدارة مواجهته بطرق قادرة على تكييفه لصالح المنظمة، أما النظرية التفاعلية تعتبره ظاهرة ايجابية وضرورية في المنظمة لتحقيق الأداء الفعال، وان غياب الصراع كليا فيها يؤدي إلى الركود والجمود، وعلى المنظمة الحفاظ على حد معين منها، لكن هذا لا يعني انه مهما كان مستواه فهو مفيد للمنظمة فالصراع القليل مفيد للمنظمة فتكون له أثار سلبية على الأداء الوظيفي، وإلا يكون بمستوى عالي فيعيق تحقيق أهداف المنظمة بل يجب ان يكون في مستوى معين.

كما أن هناك العديد من العوامل التي تكون سببا لنشوئه، وان اختلف العديد في تحديد أهمها، وعلى هذا الأساس ينقسم ويتعدد وعلى المنظمة التدخل في معالجتها تعديله حسب الجرعة المناسبة وعليه يبقى الصراع جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والجماعات في المنظمات، وان اختلفت أسبابه وأنواعه أو مستوياته وتباينت نشأته، وعلى هذا الأساس يبدوا لنا جليا مدى اثر هذا المتغير على الأداء الوظيفي .

وان تكلمنا على الأداء فهو موضوع لا يقل أهمية عن سابقه ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي ومؤشر لها لتحديد مستواها بين باقي نظيراتها .

لذلك نرى المنظمة تركز على هذا الموضوع وتتبع تطوراته بدقة فهو جهد معين يبذله أفراد العاملين في مدة معينة لتنفيذ مهمة محددة، او هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد

داخل المنظمة من اجل تحقيق أهداف خاصة بهم وأخرى خاصة بالمنظمة ،كما ان الأداء الوظيفي يتاثر بمجموعة من العوامل التي تؤدي الى تدنيه،لذا وجدت عملية التقييم التي سخرت لها المنظمة وسائل مادية وافراد مؤهلين للقيام بها للوقوف على الانحرافات والفجوات ومن ثم تصحيحها وتعديلها ،ومن هذه الوسائل نجد طرق قديمة للتقييم وأخرى حديثة وتوفير الشروط اللازمة التي تخدم هذه العملية

وفي دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة وجود اثر الصراع التنظيمي على فعالية اداء العاملين ،فكانت محافظة الغابات بالجلفة محل الدراسة لإسقاط ما تم جمعه في الجانب النظري ،فكان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة والإشكالية الرئيسية وتحقيق الفرضيات للخروج بنتيجة حيث تم التوصل إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

أولا النتائج النظرية : تتمثل فيما يلي :

- 1- أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء
- 2- انه يفرض أعباء وتكاليف باهضة على أطراف معينة بها طيلة فترته، وهو ما يرغمها في النهاية على حسمه ،إما بطرق سليمة أو بالقوة القصرية
- 3- أن له أهمية كبيرة في حياة المنظمات وله أنواع كل فريق حسب الزاوية التي نظر بها إليه قبل تقسيمه
- 4- تعددت أسباب ظهور الصراعات التنظيمية منها على مستوى المنظمة وجماعات العمل وعلى مستوى الدور وفي الأخير على مستوى الفرد
- 5- أن له مراحل يمر بها ويأخذ مظاهر ظاهرة وأخرى خفية وعلى المنظمة التدخل في معالجته وتوجيهه ليخدم مصالحها وتحقيق أهدافها بإتباع نموذج لذلك
- 6- الأداء مفهوم جوهرى لكل المنظمات على العموم، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغيير وتطور مواقف وظروف المنظمات ،فالأداء الوظيفي هو الجهد العضلي أو الفكري أو كليهما الذي يبذله للقيام بمهام وفق منهجية معينة بحيث تحقق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة
- 7- يحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة لذلك أن كل المنظمة تكون أكثر استقرارا إذ كان أداء عاملها متميزا باعتبارهم من أهم موارد المنظمة ومن أهم الأصول التي تمتلكها ،إذ تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة ،كما أن هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تؤثر في أداء العاملين
- 8- هناك أنواع للأداء حسب المعيار المستعمل

9- تقييم أداء العاملين عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى مآثم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه

10- ضرورة وجود معايير وخطوات يجب التقيد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي ، وهناك عوامل عديدة تتأثر بها يجب الحرص على التقليل منها وتجنبها ، والقيام بهذه العملية المهمة بكل الطرق التقليدية وأخرى حديثة على المنظمة اختيار ما يناسبها وعدم الوقوع في الخطأ .

ثانيا: النتائج التطبيقية: تتمثل فيما يلي :

1- أن مستوى الصراع التنظيمي داخل محافظة الغابات بالجلفة قليل لأن العينة كانت عشوائية 40 عامل في مجتمع الدراسة الذي يحوي على 171 عامل من الممكن إن باقي المجتمع يكون أكثر صدق وثبات

2- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي الى صراع العاملين بمحافظة الغابات بالجلفة

3- ان الصراع التنظيمي ليس له اثر على أداء العاملين بمحافظة الغابات بالجلفة وبالتالي يؤثر على الدافعية أثناء اداء مهامه

ثالثا – التوصيات والاقتراحات :

بناء على ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي ونتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من وقع التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها من عينة الدراسة فقد أمكن طرح بعض التوصيات والمقترحات التالية :

1- ضرورة توجيه السياسة العامة في بناء المديرين للعاملين لمفهوم الصراع التنظيمي ، وأهمية إبراز جوانبه الايجابية ومواجهة سلبياته، من اجل تحقيق أقصى درجة الكفاءة والفعالية الممكنة

2- ضرورة وعي العاملين وتعريفهم بالصراع التنظيمي وتعميق فهمهم لأهميته

3- ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع التنظيمي في محافظة الغابات بالجلفة لأنه ظاهرة إنسانية طبيعة الحدوث، لا تكاد تخلو منظمة من وجودها ، وان الأفضل لا يكون بمستوى عال حتى لا يعيق أهداف المنظمة، ولو بمستوى ضعيف ومعدوم ، مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء موجودة بمحافظة الغابات بالجلفة

4- انه يمكن إثارة الصراع بالوسائل التالية: تشجيع المنافسة ، الاستعانة بأفراد أو هيئات خارج المنظمة ، تحسين الاتصالات

5- الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة إشعارهم بذلك

6- إنشاء قنوات اتصال بين الإدارة العليا والعاملين

- 7- استخدام أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين وتجنب التحيز في ذلك وتصحيح انحرافات
بزيادة الأداء الوظيفي
- 8- توفير الموارد اللازمة لكل عناصر العمل بشكل يكفي الجميع للحيلولة دون حدوث صراع سلبي
- 9- تقليل درجة اعتماد نشاط بين الأفراد والجماعات
- 10- هاته الدراسة تبقى محل نقاش وتبقى النتائج خاصة بالزمان والمكان للدراسة

رابعا - أفاق البحث :

بعد النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث، يمكن التعرض لمواضيع
أخرى لها علاقة ببحثنا هذا لعلها تكون مفاتيح وبوادر لدراسات لاحقة :

- مدى مساهمة المناخ التنظيمي في إثارة الصراع التنظيمي
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة
- اثر الصراع التنظيمي على الولاء التنظيمي
- اثر الصراع التنظيمي على اتخاذ القرار
- اثر الصراع التنظيمي على معدل دوران العمل

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين داخل محافظة الغابات لولاية الجلفة كما ينبغي إلى معرفة الأسباب الصراع التنظيمي بين العاملين ومظاهره وأشكاله ودراسة النماذج والأساليب الإدارية في الجانب النظري.

وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من عمال محافظة الغابات لولاية الجلفة وبلغت 40 عاملا ونت جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلة والاستبيان صممت لهذه الغاية وقد استخدمنا المنهج التحليلي الإجراء الدراسة المعمقة وتوصلت إلى :

1/ أن مستوى الصراع التنظيمي داخل محافظة الغابات بالجلفة قليلة لان العينة كانت عشوائية 40 عاملا من مجتمع الدراسة الذي يحوي على 171 عاملا من الممكن أن باقي المجتمع يكون أكثر صدق وثبات.

2/ أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولكنها تؤدي إلى صراع العاملين لمحافظة الغابات لولاية الجلفة.

3/ الصراع التنظيمي له أثر على أداء العاملين بمحافظة الغابات لولاية الجلفة وبالتالي على دافعية العامل لاداء مهامه مهما كان نوعه ومستوياته

Résumé de l'étude

Le but de cette etude est. de connaître l'impact du conflit organizationnel sur la performance des travailleurs dans le gouvernorat forestier de l'Etat de Djelfa et de connaître les causes du conflit organisationnel entre les travailleurs et sees manifestations et forms.

L'étude de terrain a été réalisée sur un échantillon aléatoire de travailleurs forestiers dans l'état de Djelfa et a atteint 40 travailleurs et nous collectons des données et des informations à travers l'interview et le questionnaire conçu à cette fin.

/ 1que le niveau de conflit organisationnel dans la province forestière de Djelfa à l'échantillon était aléatoire 40 travailleurs de la communauté d'étude, qui contient 171 travailleurs, il est possible que le reste de la communauté est plus honnête et cohérente.

/ 2que les causes de conflit organisationnel sont des causes faibles et ne conduisent pas au conflit des travailleurs pour la province forestière du mandate de Djelfa.

/ 3Le conflit organisationnel effet sur la performance des travailleurs dans la province forester de d'état de Djelfa.

قائمة المراجع:

1-الكتب باللغة العربية:

1. احمد زايد،النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط1, بدون دار نشر،الأردن ،2006 .
2. - أحمد حنشة عاشور ، إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، مصر.الدار الجامعية،الاسكندرية ، بدون سنة
3. الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ،دار وائل للنشر ،2005 ،
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ط8،الدار الجامعية طبع- نشر، الإسكندرية، 2003.
5. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005.
6. جوناتان تيريز،بناء نظرية علم الاجتماع،ترجمة محمد سعيد فرح ، ط1،منشأة المعارف ،الاسكندرية 1998, .
7. جمال الدين محمد المرسي،إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإبراهيمية حسونه -
8. حسونه فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008
9. -خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، 2005، عمان .
10. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون ، إدارة القوى البشرية، ط1، دار النشر وائل ،عمان ،2008،
11. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003 .
12. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة السعودية ،1991 .
13. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون ط ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2002
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيق معاصر، بدون ط ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .

16. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة .
17. عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر .
18. عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، بدون ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989 .
19. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، الطبعة الأولى، الكويت، مكتبة الفلاح، 2005 .
20. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، بدون ط، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984 .
21. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2005 .
22. علقة محمد المبيضين، النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، بدون ط، دار وائل للنشر، عمان، 1999 .
23. فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2005 .
24. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2009 .
25. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2002 .
26. معي محمود عيامرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008 .
27. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون ط، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 .
28. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002 .
29. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
30. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، بدون ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 .
31. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
32. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

33. محمود سلمان العميان ,السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2005
34. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003.
35. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون ط ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
36. نائل عبد الحفيظ العوملة ، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان ، 1993 .
37. ناصر دادي عدون، إدارة لموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .

2/ المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- _P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris .
- 2- _BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998 -
- 3- _J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Pari, 2000 .
- 4- _M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990.
- 5- _J. Y. SAULQUIN, OP-CIT .
- 6- <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as113.htm> .
- 7- _Dictionnaire Larousse Bordas, 1997 .

المجلات :

-علي غربي، الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الأول ، الجزائر 1990 .

الرسائل :

- 1- اسيا أعماس ، إلتخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.
- 2- عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية ناف العربية للعلوم الأمنية، الرياض . 2003،
- 3- الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2004.
- 4- ابو بكر سليمان ،التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية_رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية،عمان.
- 5- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقتها بمستوى أدائهم " دراسة مسحية على لموظفين في مجلس الشورى " ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 .
- 6- طارق بن موسى العتيبي ،مذكرة ماجستير .الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها،جامعة نايف ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض ،2006 .
- 7- عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس، تقييم، رسالة ماجستير غير منشورة في علم التسيير، جامعة بسكرة، معهد علم التسيير، 2005/2004 .

جامعة زيان عاشور – الجلفة –

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الإخوة والأخوات

الرقم:

استبيان

في إطار انجاز بحث لحصول على شهادة الماستر دراسات عليا في تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة الجلفة ندعو سيادتكم التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة المتعلقة بالبحث العلمي تحت عنوان

تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين

دراسة حالة بمحافظة الغابات لولاية الجلفة

-تكون الإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تراها مناسبة

-هناك أسئلة مفتوحة تتطلب منك إضافات تراها ذات أهمية

اعلم أن المعلومات التي سوف تدلي بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم .

1- البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20-30 من 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة من 50 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- المسمى الوظيفي: إداري تقني متعاقد
- 6- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 فأكثر

2- بيانات متعلقة بالصراع التنظيمي

- 7- هل تواجه مشاكل في العمل دائما أحيانا أبدا
- 8- تتمثل هذه المشاكل في عدم الانسجام بينك وبين رئيسك عدم الانسجام بينك وبين زملائك
- 9- عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل
- 10- هل تؤثر العقبات والعراقيل في أدائك لعملك نعم لا أحيانا
- 11- طبيعة علاقتك مع رئيسك في العمل علاقة انسجام علاقة نفور
- 12- هل تشعر بالقدرة على التركيز أثناء قيامك بعملك؟ نعم لا
- 13- هل تشعر بالرغبة في الذهاب إلى عمالك؟ نعم لا
- 14- هل سبق وأن وقع صراع داخل هذه المؤسسة؟ نعم لا
- 15- هل سبق وأن تشاجرت مع زملاء العمل نعم لا
- 16- إذا كانت الإجابة بنعم ففي أي مجال مسائل شخصية مسائل تخص العمل
- 17- هذه الصراعات بين العمال تدوم طويلا نعم لا

- 18- كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل تعاون تنافس صراع لامبالاة
- 19- هل أنت مطلع على ما يجري في المؤسسة نعم لا أحيانا
- 20- هل تتلقى الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة استجابة في مؤسستكم نعم لا
- 21- هل هناك لقاءات تجمعك بمسؤولك حول أمور تخص العمل نعم لا
- 22- هل يهتم رئيس عملك بمجهودات العاملين نعم لا
- 23- هل فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها نعم لا أحيانا
- 24- إذا كانت نعم لماذا
- 25- هل توزيع العلاوات والمكافآت يتم بطريقة عادلة نعم لا
- 26- إذا كانت الإجابة بلا ماهي الاسباب.....
- 27- هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال نعم لا أحيانا

3- بيانات متعلقة بمظاهر الاداء الوظيفية

- 28- هل أنت راض عن عملك و وضعيتك داخل هذه المؤسسة ؟ نعم لا
- 29- إذا كان "لا" لماذا؟ هل علاقتك مع مشرفك سيئة عدم إشراكك في اتخاذ القرار وجود الحقرة و التهميش اللاعدل و اللامساواة بين العمال
- 30- هل ترغب في ترك منصب عملك إذا توفر فرص عمل أحسن نعم لا
- 31- هل طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم مع ساعات العمل نعم لا أحيانا
- 32- هل ترغب في العمل مع زملائك نعم لا
- 33- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة جيدة حسنة متوسطة سيئة
- 34- هل أنت راض عن تنوع مهام العمل نعم لا
- 35- هل يتفهم الرئيس للظروف الشخصية وحاجات ومشاعر الموظفين نعم لا أحيانا

36- - أي من المؤثرات التالية تؤثر على الأداء الخوف من الاتصال الشك وعدم الاطمئنان بين

العاملين الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة التعصب القائم بين العاملين

37- هل الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب, الإنذارات) يقلل من مستوى أدائك لمهامك -

نعم لا

38- هل ينعكس النظام التأديبي المطبق في مؤسستكم على مستوى أدائك في العمل

نعم لا

39- هل الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك نعم لا أحيانا -

40- هل تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة؟ نعم لا

41- هل تقدم لك تخفيضات على مجهودك في العمل؟ نعم لا

42- هل تعدد قنوات الاتصال داخل المؤسسة يؤثر في دقة وفعالية الأداء الانضباط

FREQUENCIES VARIABLES

Frequencies

Notes

Output Created	17-APR-2018 15:55:59	
Comments		
Input	Data	C:\Users\abdou\Desktop\حنان\حنان.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<p>FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر_الحالة_الاجتماعية_المستوى_التعليمي المستوى_الوظيفي_سنوات_الخبرة س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 21 س 22 س 24 س 25 س 26 س 27 س 29 س 30 س 31 س 32 س 33 س 34 س 36 س 37 س 38 س 39 س 40 س 41 س 42 س 43 س 44 س 45 س 46 س 47 س 48 س 49 س 50 س 51 س 52 /ORDER=ANALYSIS.</p>	
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,06

Statistics

		الجنس	العمر	الحالة_الاجتماعية	المستوى_التعليمي	المستوى_الوظيفي	سنوات_الخبرة
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		هل تواجه مشاكل في العمل	تتمثل هذه المشاكل في	تؤثر العقبات والعراقيل في أداؤك لعملك	طبيعة علاقتك مع رئيسك في العمل	تشعر بالقدرة على التركيز أثناء قيامك بعملك
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تشعر بالرغبة في الذهاب إلى عمالك	سبق وأن وقع صراع داخل هذه المؤسسة	سبق وان تشاجرت مع زملاء العمل	هذه الصراعات بين العمال تدوم طويلا	كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل	كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل	تتلقى الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة استجابة في مؤسستكم	ما الطلب الذي قدمته ولم تستجب الإدارة في تحقيقه	هناك لقاءات تجمعك بمسؤولك حول أمور تخص العمل
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		يهتم رئيس عمالك بمجهودات العاملين	هل فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها	هل توزيع العلاوات والمكافآت يتم بطريقة عادلة	هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال	هل تشارك في تنفيذ القرارات
N	Valid	40	40	40	39	40
	Missing	0	0	0	1	0

Statistics

		هل أنت راض عن عمالك و وضعيتك داخل هذه المؤسسة	هل ترغب في ترك منصب عمالك اذا توفر فرص عمل أحسن	هل طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم مع ساعات العمل	ماذا يمثل لك العمل	هل ترغب في العمل مع زملائك

N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		هل يرتبك يعكس المجهود الذي تبذله في العمل	كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة	هل أنت راض عن تنوع مهام العمل	هل يلتزم رئيس عملك بتطبيق القوانين ونظم العمل	هل يتفهم الرئيس للظروف الشخصية وحاجات ومشاعر الموظفين
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		هل تتبع الإدارة سياسة تكوين فعالة لتحسين أدائك في انجاز مهامك	هل ترى أي من المؤثرات التالية تؤثر على الأداء	إي من أساليب الاتصال في رأيك تشكل عائقا لعملك	هل الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب ، الإنذارات) يقلل من مستوى أدائك لمهامك
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		ينعكس النظام التأديبي المطبق في مؤسستكم على مستوى أدائك في العمل	الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك	تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة	تقدم لك تخفيضات على مجهودك في العمل	هل تساهم المكافآت التي تحصل عليها في رفع معنوياتك وتحسين الأداء
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		هل تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين	هل تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين	لديك إحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	67.5	67.5	67.5
	انثى	13	32.5	32.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30	12	30.0	30.0	30.0
	من 30 الى 40	17	42.5	42.5	72.5
	من 40 الى 50	6	15.0	15.0	87.5
	من 50 فاكثر	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الحالة_ الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	14	35.0	35.0	35.0
متزوج	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

لمستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المتوسط	6	15.0	15.0	15.0
ثانوي	21	52.5	52.5	67.5
جامعي	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ارداري	16	40.0	40.0	40.0
تقني	18	45.0	45.0	85.0
متقاعد	5	12.5	12.5	97.5
22	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	16	40.0	40.0	40.0
من 5 الى 10 سنوات	8	20.0	20.0	60.0
من 10 فاكتر	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تواجه مشاكل في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	4	10.0	10.0	10.0
احيانا	28	70.0	70.0	80.0
ابدا	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تتمثل هذه المشاكل في

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عدم الانسجام بينك وبين رئيسك	19	47.5	47.5	47.5
عدم الانسجام بينك وبين زملائك	16	40.0	40.0	87.5
عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تؤثر العقبات والعراقيل في أدائك لعملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	30.0	30.0	30.0
لا	10	25.0	25.0	55.0
احيانا	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

طبيعة علاقتك مع رئيسك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid علاقة انسجام	28	70.0	70.0	70.0
علاقة نفور	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تشعر بالقدرة على التركيز أثناء قيامك بعملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	70.0	70.0	70.0
لا	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تشعر بالرغبة في الذهاب إلى عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	29	72.5	72.5	72.5
لا	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

سبق وأن وقع صراع داخل هذه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	70.0	70.0	70.0
لا	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

سبق وأن تشاجرت مع زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	67.5	67.5	67.5
لا	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هذه الصراعات بين العمال تدوم طويلا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	8	20.0	20.0	20.0
لا	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تعاون	28	70.0	70.0	70.0
تنافس	5	12.5	12.5	82.5
صراع	3	7.5	7.5	90.0
لامبالاة	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	60.0	60.0	60.0
لا	1	2.5	2.5	62.5
احيانا	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

كيف ترى طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	16	40.0	40.0	40.0
لا	4	10.0	10.0	50.0
احيانا	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تتلقى الطلبات التي يقدمها العمال للإدارة استجابة في مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	65.0	65.0	65.0
لا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ما الطلب الذي قدمته ولم تستجب الإدارة في تحقيقه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تحويل	22	55.0	55.0	55.0
ترقية	16	40.0	40.0	95.0
عطل	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هناك لقاءات تجمعك بمسؤولك حول أمور تخص العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	65.0	65.0	65.0
لا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يهتم رئيس عملك بمجهودات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	65.0	65.0	65.0
لا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل فكرت في تغيير المصلحة التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	35.0	35.0	35.0
لا	16	40.0	40.0	75.0
احيانا	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل توزيع العلاوات والمكافآت يتم بطريقة عادلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	42.5	42.5	42.5
لا	23	57.5	57.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	42.5	43.6	43.6
لا	10	25.0	25.6	69.2
احيانا	12	30.0	30.8	100.0
Total	39	97.5	100.0	
Missing System	1	2.5		
Total	40	100.0		

هل تشارك في تنفيذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	30.0	30.0	30.0
لا	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل أنت راض عن عملك و وضعيتك داخل هذه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	70.0	70.0	70.0
لا	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل ترغب في ترك منصب عملك اذا توفر فرص عمل أحسن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	77.5	77.5	77.5
لا	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم مع ساعات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	60.0	60.0	60.0
لا	4	10.0	10.0	70.0
أحيانا	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ماذا يمثل لك العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid واجب	23	57.5	57.5	57.5
رسالة	4	10.0	10.0	67.5
الحصول على مرتب	12	30.0	30.0	97.5
وسيلة لتحقيق الذات	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل ترغب في العمل مع زملائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	37	92.5	92.5	92.5
لا	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل مرتبك يعكس المجهود الذي تبذله في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	35.0	35.0	35.0
لا	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جيدة	12	30.0	30.0	30.0
حسنة	11	27.5	27.5	57.5
متوسطة	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل أنت راض عن تنوع مهام العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	62.5	62.5	62.5
لا	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل يلتزم رئيس عملك بتطبيق القوانين ونظم العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	50.0	50.0	50.0
لا	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل يتفهم الرئيس للظروف الشخصية وحاجات ومشاعر الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	50.0	50.0	50.0
لا	4	10.0	10.0	60.0
احيانا	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تجرى اجتماعات من اجل تنسيق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	32.5	32.5	32.5
لا	9	22.5	22.5	55.0
احيانا	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تتبع الإدارة سياسة تكوين فعالة لتحسين أدائك في انجاز مهامك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	42.5	42.5	42.5
لا	23	57.5	57.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أي من المؤثرات التالية تؤثر على الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الخوف من الاتصال	12	30.0	30.0	30.0
الشك وعدم الاطمئنان بين العاملين	16	40.0	40.0	70.0
الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة	10	25.0	25.0	95.0
التعصب القائم بين العاملين	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أي من أساليب الاتصال في رأيك تشكل عائقا لعملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اتصال شفهي	22	55.0	55.0	55.0
اتصال كتابي	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل الممارسات التأديبية (الخصم من الراتب, الإنذارات) يقلل من مستوى أدائك لمهامك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	45.0	45.0	45.0
لا	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ينعكس النظام التأديبي المطبق في مؤسستكم على مستوى أدائك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	45.0	45.0	45.0
لا	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الضغوط التي تعاني منها في عملك تقلل من كفاءتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	47.5	47.5	47.5
لا	6	15.0	15.0	62.5
احيانا	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعتقد أن الصراع يؤثر على دافعية للعمل داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	31	77.5	77.5	77.5
لا	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقدم لك تخفيضات على مجهودك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	32.5	32.5	32.5
لا	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك وتحسين الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	70.0	70.0	70.0
لا	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة	27	67.5	67.5	67.5
الافتقار الى التعاون بين العاملين	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل تعدد قنوات الاتصال غير رسمية تؤثر على كفاءة العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دقة وفعالية الأداء	25	62.5	62.5	62.5
الانضباط	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

لديك إحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	62.5	62.5	62.5
لا	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

مقدمة

الفصل الأول: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية الصراع التنظيمي

ثانياً: المداخل النظرية للصراع التنظيمي

ثالثاً: استراتيجيات لمواجهة الصراع التنظيمي وإدارته

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

ثانياً: مفاهيم حول تقييم الأداء

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ميدان الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق