



جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم النفس و الفلسفة



## الصراع التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ  
د. عبد الحفيظ

إعداد الطالبين :  
- قندوزي منير  
مني  
- دحمان عبد القادر

### اللجنة المناقشة

أستاذ رئيسي  
د. فحقوح  
أستاذ مشرف و مقررا  
د. عبد الحفيظ مني  
أستاذ عضوا مناقشا :  
شنيخر عبد الرحمان

السنة الجامعية 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

نتقدم بأصدق تعابير الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ المشرف  
مني عبد الحفيظ الذي تتبعنا طيلة مرحلة البحث أين إستفدنا  
مباشرة من إرشاداته وتعليماته وتوجيهاته والذي لم يبخل علينا  
بنصائحه القيمة والتوجيهاته وملاحظاته البناءة , كما نشكر كثيرا  
اللجنة لمناقشة علي قبولها مذكرتنا هاته , كما لانسي كل اللذين  
إقتبسنا من بحوثهم وإتخذنا من كتبهم مراجع , وسنظل أوفياء  
ومدنيين إلي كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا  
البحث .

## الإهداء

إلى سندي وقررة عيني وأعز ما نملك في الحياة أُمي  
ذوادية و أبي المغفور له بإذن الله , وإلى كل  
أفراد العائلة صغيرا وكبيرا وإلى الأخ الأكبر  
شخوم عبد الرؤوف و إلى الكتكوك الصغير سراج و  
محمد معتز وإبنتي الغالية سعيدة مقراني ولاء  
وإلى الزوجة الغالية د.ف, كما اهديه الى الأستاذ  
الغالي مني عبد الحفيظ وإلى المغفور له الأستاذ

و الدكتور سراي عبد النور, و اهديه الى كل  
الأساتذة بقسم علم النفس عمل و تنظيم, الى كل  
هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .

دحمان عبد القادر الأمين

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلي الوالدة الغالية و الأب  
الكريم اللذين كان سبب في نجاحي في مشواري  
الدراسي من الإبتدائي إلي الجامعي , كما لا أنسي  
إخوتي الأعزاء , كما أشكر جزيل الشكر للأخوين شخوم  
عبد الرؤوف و جنان نور الإسلام الذي لم تدهم أمي  
لكن أرضعتنا الحياة طعم الصداقة , كما لا أنسي  
العنقودين قندوزي فؤاد وفاطمة الزهراء ريحانة  
شرقي..... أحبكم في الله .

### ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء العمال في مؤسسة الحالة المدنية ببلدية الجلفة ولتحقيق هذه العلاقة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه المتغيرات و واعتمدنا في هذه الدراسة علي أداة الإستمارة من أجل جمع البيانات الخاصة بها ولقد أجريت الدراسة علي عينة تتكون من 45 عامل وعاملة من مجتمع الدراسة , ولقد توصلت الدراسة إلي نتائج التالية :

- هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- لاتوجد هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .
- لاتوجد فروق في مستوى الصراع لتنظيمي تعزى متغير الجنس .
- لاتوجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس

### ملخص الدراسة باللغة إنجليزية

#### Study summary

This study was conducted withaim to identify the organizational conflict and its relation to the performance of workers in the civil status institution in the municipality of Djelfa, and to achieve this relationship weused the descriptive and analytical method and werelied on the questionnaire to collect data from the study sample

of 45 workers (male and female employees) and the study reached the following results:

1. There is a relationship between organizational conflict and functional performance.
2. There is no correlation between the organizational and functional conflict.
3. The causes of organizational conflict and functional performance are linked.
4. There is a relationship between management methods in the face of organizational conflict and functional performance.
5. No differences in the level of organizational conflict due to the gender variable.
6. No differences in the level of functional performance due to the gender variable.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

## Résumé

Cette étude visait à identifier le conflit organisationnel et ses relations avec les performances des travailleurs de l'institution d'état civil de la municipalité de Djelfa. Pour réaliser cette relation, la méthode descriptive et analytique a été utilisée et le questionnaire a permis de collecter des données auprès du étude échantillon de 45 travailleurs (hommes et femmes) et l'étude a obtenu les résultats suivants:

1. Il existe un lien entre conflit organisationnel et performance fonctionnelle.
2. Il n'y a pas de corrélation entre le conflit organisationnel et fonctionnel.
3. Les causes de conflit organisationnel et de performance fonctionnelle sont liées.
4. Il existe une relation entre les méthodes de gestion face aux conflits organisationnels et les performances fonctionnelles.
5. Aucune différence dans le niveau de conflit organisationnel en raison de la variable de genre.

.6Aucune différence dans le niveau de performance fonctionnelle en raison de la variable de genre

### فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر والإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
	قائمة الملاحق
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة</b>	
16	إشكالية الدراسة
17	تساؤلات الدراسة
17	فرضيات الدراسة
18	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
19	المفاهيم الأساسية للدراسة



20	الدراسات السابقة واستثمارها
<b>الصراع التنظيمي</b>	
28	تعريف الصراع التنظيمي
29	مفهوم الصراع والصراع التنظيمي
31	أهمية الصراع
32	أسباب الصراع التنظيمي
34	أنواع الصراع التنظيمي
34	مراحل الصراع التنظيمي
37	إتجاهات الصراع
39	إمكانية إثارة الصراع
40	تشخيص الصراع
43	إستراتيجيات إدارة الصراع
<b>الأداء الوظيفي</b>	
46	الأداء
46	تعريف الأداء الوظيفي
47	أهمية رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة
48	مستويات الأداء الوظيفي
49	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
50	عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسة
52	قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة
52	مفهوم تقييم الأداء
53	أهمية تقييم الأداء
54	معايير تقييم الأداء وخصائصها
55	مراحل تقييم الأداء
56	عناصر الأداء

58	مداخل قياس أداء العاملين
60	مشاكل وصعوبات تقييم الأداء
62	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
64	تمهيد
65	منهج الدراسة
65	المجال المكاني والزمني للدراسة
65	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
66	أهمية الدراسة الاستطلاعية
66	أدوات الدراسة الاستطلاعية
66	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
66	إجراءات الدراسة الأساسية
67	عينة الدراسة الأساسية
69	أدوات الدراسة الأساسية
72	أساليب المعالجة الإحصائية
73	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
75	تمهيد
76	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة
78	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
80	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
82	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
83	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة

84	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية السادسة
85	التوصيات
86	الخاتمة
87	المراجع
91	الملاحق

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	مراحل الكشف علي الصراعات ومعالجتها بتحويل وإعتماد	01
67	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
67	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة	03
68	خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
68	خصائص أفراد العينة حسب متغير السن	05
69	خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
76	معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي	07
78	معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي	08
80	معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين اسباب الصراع التنظيمي و الاداء الوظيفي	09
82	معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي	10
83	نتائج إختبار T.test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق في مستوى الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس	11
84	نتائج إختبار T.test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	12

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	الإستبيان	01
93	البيانات الشخصية	02
94	إستبيان الصراع التنظيمي	03
95	إستبيان الأداء الوظيفي	04

### مقدمة:

تعد المنظمة الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة , منظمة إجتماعية, والفرد يشكل العنصر الحيوي والفعال فيها , نظرا للجهد الذي يبذله و الأداء الذي يقوم به في المنظمة , مما يبرز فعاليته ومدى تأثيره علي مردودية المنظمة سواء بالإيجاب أو السلب, لقد شكل الموضوع الصراع التنظيمي ومدى تأثيره علي الأداء الوظيفي عائقا كبيرا في كثير من المجالات داخل المنظمة , مما ساعد في الإنتشار المتزايد لظاهرة الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره هو المتغير الهام في لتنمية البشرية والإنتاجية للمؤسسات . والمنظمة تقوم علي ممارسة أنشطتها في ظل العلاقات المعقدة والمتشابكة بين الأفراد داخل التنظيم , ومن بين هذه العلاقات والمشاكل المعقدة والمتشابكة قد يتولد عنها الصراع بين الأفراد خاصة تحدث هذه الصراعات في العلاقات الشخصية بين العمال المنظمة ,وقد

يواجه الفرد عدة صراعات متنوعة والتي قد تؤثر علي أدائه وكذلك علي أداء المنظمة ككل , ومن بين هذه الصراعات قد تكون صراعات ذاتية يعني مع الفرد ذاته أو تكون صراعات بين الأفراد أو الجماعات وحتى مع المنظمات فيما بينهم . كما أن تربط بين الأفراد علاقات وتفاعلات مما تنتج عنه آثار سلوكية ونفسية و إفعالية , قد تكون هذه الآثار من أحد الأسباب التي قد تعيق الأداء الفرد في المنظمة وقد تتسبب له في خلق مشاكل بينه وبين الجماعات العاملة معه , ولكن قد يتعامل الفرد مع هذه المشاكل أو الصراعات التي قد يواجهها في المنظمة في عدة مستويات خاصة علي مستوي الفرد أو علي المستوي الجماعة أو علي مستوي بيئة العمل بغرض, الرفع من الأداء الوظيفي لديه ولدي المنظمة كما قد يقوم بالحد من الصراعات التي بدورها تكون مشكل أو العائق في خفض من قيمة المنظمة وأداء الفرد و الجماعات .

ومن هنا جاءت دراساتنا للإبراز هذه العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي في مؤسسة المصلحة الحالة المدنية ببلدية الجلفة بصفة عامة وعلاقة كل من مظاهر و أسباب الصراع التنظيمي وكذا الأساليب الإدارة لمواجهة الصراع و الأداء , وتشمل دراساتنا علي جانبين هما : الجانب لنظري , والجانب التطبيقي .

ويحتوي الجانب النظري علي فصل واحد هو :

**الفصل الأول :** يحتوي علي الإطار العام للدراسة وأهم متغراتها وفيه : إشكالية الدراسة , تساؤلات الدراسة , الفرضيات الدراسة , أهمية الدراسة , لأهداف الدراسة , المفاهيم الأساسية للدراسة , الدراسات السابقة للدراسة و إستثمارها .

كما فيه أيضا : مفهوم الصراع و الصراع التنظيمي , أهمية الصراع , أسباب الصراع التنظيمي , أنواع الصراع التنظيمي , مراحل الصراع التنظيمي , إتجاهات الصراع التنظيمي , إمكانيات إثارة الصراع التنظيمي , تشخيص الصراع التنظيمي , إستراتيجية الصراع التنظيمي .

تعريف الأداء الوظيفي , أهمية رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة , مستويات الأداء الوظيفي , العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي , عناصر الأداء الوظيفي , قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة ( مفهوم وأهمية تقييم الأداء و معايير تقييم الأداء وخصائصه) و مراحل تقييم الأداء و عناصر الأداء و مداخل قياس أداء العاملين و مشاكل وصعوبات تقييم الأداء .

**الجانب التطبيقي :** ويحتوي علي فصلين هما :

**الفصل الثاني:** منهج الدراسة , المجال الزمني و المكاني للدراسة , أهمية الدراسة الإستطلاعية , فوائد الدراسة الإستطلاعية , أدوات الدراسة الإستطلاعية , عرض نتائج الدراسة الإستطلاعية , إجراءات الدراسة الإستطلاعية , عينة الدراسة الأساسية , أدوات الدراسة الأساسية , أساليب المعالجة الإحصائية , خلاصة الفصل .

**الفصل الثالث :** عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة , وكذلك عرض ومناقشة وتحليل الفرضيات الجزئية , المقترحات , الخاتمة .

## الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة

### 1- إشكالية الدراسة:

الفرد هو بمثابة العنصر الأهم في المنظمة لأن لولا الفرد لا إستطاعت تحقيق الأهداف المسطرة , كما تمتاز بيئة العمل بشدة المنافسة علي الموارد , والعمل علي إستقطابها من السوق العمل ,وتحتوي المنظمة علي عدد كبير من الموارد البشرية التي تعتبر هي القلب النابض للمؤسسة إلا وان هناك عدة مشاكل قد تعيق المنتج المؤسسة وتكون من أهم الأسباب التي تمنع من تحقيق الأهداف المسطرة والقائمة من اجلها , وتتمثل هذه المشاكل في خلق صراعات بين الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي التي تأثيرها علي الأداء ,ويعتبر الصراع أمر هام وطبيعي قد يحدث في أي منظمة من المنظمات ويكون خاصة بين الرئيس و المرؤوسين , وقد يظهر ذلك في سوء تفاهم في موضوع ما يخص المؤسسة وإبراز طبيعة العلاقة بين

العمال و المسؤولين , وذلك راجع إلي الثقافة السائدة والتي يحتويها الأفراد والسلوكياتهم التي يتميزون بها ونمط الإتصال الذي يعتمدونه , وقد يكون الصراع التنظيمي إيجابيا أو سلبيا مما يؤثر علي الأداء كذلك إما بالإيجاب أو بالسلب .

والصراع التنظيمي يعتبر احد أشكال للتفاعل ويمكن أيضا القول بأن الصراع هو إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل إتخاذ القرار بشكل يؤدي إلي صعوبة المفاضلة و الإختيار بين البدائل.( رضوان ,2012, ص27)

كما جاءت في دراسة جميلة ابكر فطر (الصراع التنظيمي وأثره علي تحقيق الرضا الوظيفي ) , بأن حل إدارة الصراع التنظيمي بفعالية يؤدي إلي تحفيز الصراع النافع و قمع الصراع الضار .

والصراع التنظيمي هو إختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقيدتين مختلفتين داخل المؤسسة ما( مصلح ومشاركة ،2015,ص26)،.لا يظهر الصراع هكذا لابد من وجود أسباب قد تجعله يظهر بشكل مباشر أو غير مباشر بين الأفراد و الجماعات في منظمة العمل وإستراتيجية حل هذا الصراع .

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية كبيرة أساسية لأي منظمة من خلال إستغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تتمتع بالمهارات و الكفاءات اللازمة التي تساعد المنظمة في رفع من إنتاجها , والأداء هو الأثر الصافي للجهود للقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلي درجة

تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد(بن عزة فردوس, 2016, ص9) كما يدل الاداء علي تأدية عمل أو إنجاز أو نشاط تنفيذ مهمة بمعني القيام بفعل يساعد علي الوصول إلي الأهداف المسطرة.(نفس المرجع ,ص9)

وللأداء أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية .كما جاءت في دراسة بدر الدين ولعسا أسيا بعنوان اثر التدريب علي الأداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية ,والتي أبرزت أهمية الأداء في ثلاث نواحي رئيسية وهي الناحية النظرية والناحية التجريبية والناحية الإدارية .

ولمعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء العمال خاصة داخل المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مصلحة الحالة المدنية لبلدية الجلفة وإبراز أهم الأسباب والأساليب والمظاهر التي قد تؤدي ظهور هذه الصراعات والصعوبات التي تعيق الأداء لدي العمال بصفة عامة ولدي الفرد بصفة خاصة ولمعرفة أكثر عن هذا الموضوع نطرح التساؤل العام التالي .

هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء العمال ؟

### التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
2. هل هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
3. هل هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة لصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
4. هل هناك فروق في مستوي الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ؟
5. هل هناك فروق في مستوي الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ؟

### 2- فرضيات الدراسة

#### 1-2 الفرضية العامة :

هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

## 2.2-الفرضيات الجزئية :

- 1.هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- 2.هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- 3.هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- 4.هناك فروق في مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- 5.هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

## 3-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء العمال في مؤسسة المصلحة الحالة المدنية بالبلدية الجلفة واستنتاج نوعية الصراعات الموجودة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها علي الأداء الوظيفي لدي الموظفين فيها -أن الصراعات قد تكون سببا في بعض المشكلات ,خصوصا مايتعلق بالأمراض النفسية والجسدية , ولذلك قد تساعد في زيادة الوعي بواقع إستخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية .

-التعرف علي اهم الأسباب الصراع التنظيمي ودرجة ممارستها .

-يساعد في ابنتعرف علي مستويات الصراع التنظيمي ومدى تأثيره علي الأداء لوظيفي لدى العاملين .

## 4-أهداف الدراسة

إن هدف البحث العلمي هو الكشف عن جوانب المشكلة المدروسة و تمكننا من المعرفة العلاقة القائمة بين المشكلة ،و العوامل المؤدية إليها ، و في هذا السياق تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء العمال ، و انطلاقا من هذا تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التحقق من تواجد العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة مدي ترابط هذه العلاقة بعناصر الصراكالجلفة.بي مثل (الإشراف, الاتصال, القيادة.....)
  - معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدي عمال مصلحة الحالة المدنية بالجلفة .
  - التعرف عما إذا كانت هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدي عمال المصلحة الحالة المدنية بالجلفة.
  - الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدي عمال مصلحة الحالة المدنية بالجلفة
  - معرفة ما إذا كالأساسية:وق بين مستوى الصراع التنظيمي الأداء حسب متغير الجنس
- الهدف من كسب نظرة شاملة علي المؤسسات الجزائرية وطبيعة العلاقات الإنسانية بداخلها .

## 5-المفاهيم الأساسية للدراسة



تحديد المفاهيم الأساسية :

-1.5 الصراع التنظيمي :

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

تعددت التعاريف للصراع التنظيمي ولم يجتمع المفكرين علي تعريف واحد ,إذلك يمكننا أن نعرف الصراع التنظيمي إجرائيا :بأنه هو ظاهرة سلوكية أو سلوك يقوم به الأفراد داخل المؤسسة والصراع التنظيمي يحدث بين فردين أو أكثر داخل المؤسسة بغية تحقيق أهداف ومصالح يكون متعارضة فيما بينها مما تخلق نزاعات وذلك راجع إلي طبيعة التفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة .

-2.5 الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء احد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي, فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل و المساواة ,فإنه من المنطق أن يأخذ هذا بصاحبه إلي مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ,وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة و لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها و وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الفرد في المنظمة ككل . ( عبد الرزاق أبو شرح ,2010,ص18).

ج -التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي هو فعل أو عمل أو مسؤوليات يقوم بها الفرد أو المجموعة من الأفراد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل تطور الكفاءات و المهارات في المؤسسة .

6-الدراسات السابقة واستثمارها

الدراسات السابقة :

الدراسة الخاصة بالصراع التنظيمي :

1.6 دراسة محلية :

1.1.6 دراسة زرفاوي أمال مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل

والتنظيم ببسكرة لعام 2014

عنوان الدراسة :أثر الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية

في مؤسسة الكوابل ببسكرة .

منهج الدراسة :المنهج الوصفي

عينة الدراسة :عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة في مؤسسة الكوابل ببسكرة والتي حددت ب

10%

أدوات الدراسة المستخدمة: الإستبيان يهدف الحصول علي المعلومات الصريحة

والدقيقة.

نتائج الدراسة :عدم الإشراف الرئيس للمرؤوسين في إتخاذ القرارات يؤثر سلبا علي

الرضا العاملين عن الوظيفة بأن المشاركة تؤثر بشكل دائم في دوران العمل .

مرونة الإتصال غالبا ما يتسبب في إنخفاض مستوي أداء العمال داخل المؤسسة وإختلاف

الأفكار والأداء وإنتشار الإشاعات .

زيادة ظاهرة التغيب عن العمل لها علاقة طردية بازدياد الفروق الفردية داخل المؤسسة وذلك راجع إلي الطمع في الترقية في السلم الهرمي مما يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية .

الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلي إنخفاض في مستوى الإنتاجية عندما يغيب النظام الرسمي في المؤسسة يحضر في مكانه اعتبارات الولاء والتبعية .

### 2.1.6 الدراسة الثانية :

خميس أسماء رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم وتخصص السلوك التنظيمي بجامعة سطيف .

**عنوان الدراسة :** أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدي عمال قطاع الصحة بتقريت ولاية ورقلة لعام 2014

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي .

**عينة الدراسة :** أجريت الدراسة علي 200 عامل بمستشفيات تقر ولاية ورقلة أي مايعادل 20% من مجتمع الدراسة .

**أداة الدراسة :** الأداة المستخدمة في الدراسة هو الإستبيان تم بنائه من الدراسات السابقة و نموذج توماس وكولمان .

**أهم النتائج :** هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني لدي عينة الدراسة .

هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني.

لا توجد علاقة هناك علاقة بين أسلوب التنافس و أسلوب التجاهل أسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدي عينة الدراسة .

هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدي عينة الدراسة .

هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون, أسلوب التجاهل, أسلوب التنازل, أسلوب الوسط, أسلوب التنافس.

لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس, السن, الأقدمية, الوظيفة . أسلوب التجاهل حسب الجنس, السن, الأقدمية, الوظيفة .

### 2.6 الدراسات العربية :

1.2.6 دراسة جميلة بكر فطر و طاهر أحمد أحمد (الصراع التنظيمي وأثره علي في تحقيق الرضا الوظيفي ) دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي 2015.

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي

**عينة الدراسة:** أجريت الدراسة للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (330).

**الأداة المستعملة في الدراسة :** الأداة المستعملة في الدراسة هو الإستبيان .

**أهم النتائج:** أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع, وأن المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (

التهدة, التوفيق, التجنب, المواجهة, القوة ) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة.

### 2.2.6 دراسة العربية الثانية :

دراسة علي رحمة راشد (ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها في الأداء الوظيفي ) بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي بجامعة بغداد لعام 2016.  
**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي .

**عينة الدراسة:** أجريت الدراسة علي عينة من عمال المستشفى الرشاد التدريبي ببغداد والبالغ عددهم 100 ممرض و ممرضة.  
**الأداة الدراسة المستعملة :** الإستبيان .

**أهم النتائج:** يرى أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (إستراتيجية التجنب, إستراتيجية القوة والسيطرة, إستراتيجية التعاون, إستراتيجية التسوية ) في بعد الإبداع. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (إستراتيجية التجنب, إستراتيجية القوة والسيطرة, إستراتيجية التعاون, إستراتيجية التسوية ) في بعد الإنتاجية .

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (إستراتيجية التجنب, إستراتيجية القوة والسيطرة, إستراتيجية التعاون, إستراتيجية التسوية ) في بعد درجة الرضا عن العمل .

**7. الدراسات السابقة الخاصة بالأداء :**  
**الدراسات المحلية :**

دراسة شاين نوال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم .  
عنوان الدراسة: تأثير القيادة علي الأداء العمال في المؤسسة الجزائرية . (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية قسنطينة ) . لعام 2013.

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي .  
**عينة الدراسة :** إجراء الدراسة علي عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية البالغ عددهم 383 عامل موزعة علي ثلاث فئات :مديرية الإستغلال 329 عامل ومديرية إدارة والمالية 31 عاملا و مديرية الأمن 23 عاملا.

**أداة الدراسة :** لقد استخدمت في هذه الدراسة ثلاث أدوات وهي الإستبيان و المقابلة والملاحظة .

**أهم النتائج :** النمط التسلطي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولقد ترجمت هذه النتائج بصدق الفرضية الجزئية وهي هناك علاقة دالة بين النمط القيادي التسلطي و زيادة الاستقرار في العمل و التي تري بأن للنمط التسلطي دورا في تحقيق الاستقرار وكلما كان الأسلوب واضحا وتسلطيا كلما أدي ذلك لزيادة الأداء و الاستقرار .

النمط الديمقراطي في المؤسسة الخزف الصحي بالميلية وهذا ما يؤكد بأن النمط الديمقراطي العادل يساهم في تنمية الروح المعنوية والعلاقة بينهما تكون علي أساس المشاركة في إتخاذ القرار فيزيد في الأداء الوظيفي .

النمط التساهلي في المؤسسة الخزف الصحي بالميلية بحيث يوضح بأن النمط التساهلي المتسامح في الحالات البسيطة يزيد من المستوي الرضا عند العمال وكلما كانت العلاقة و الوسائل التي يستعملها بسيطة كلما أدي ذلك إلي زيادة في الأداء العمال .

**دراسة الثانية :**

دراسة سميرة بالاطرش :مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس.

**عنوان الدراسة:** الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية لدي عينة من المربيات رياض الأطفال ولاية ورقلة ) لعام 2011  
**منهج الدراسة:** تم إستعمال المنهج الوصفي .  
**عينة الدراسة:** أجريت الدراسة علي مربيات الرياض الأطفال في مختلف دوائر ولاية ورقلة (حاسي مسعود, ورقلة, تقرت) والبالغ عددهم 94 مربية .  
**أداة الدراسة:** استعمال للإستبيان كأدات لجمع البيانات .  
**أهم النتائج:** وجود علاقة إرتباطية عكسية بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدي مربيات رياض الأطفال .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي باختلاف الخبرة .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي باختلاف الراتب .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الراتب .
- الدراسة الثالثة:**

-دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ،سنة.2010

**عنوان الدراسة :** تقييم أثر الحوافز علي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين.

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي

**عينة الدراسة :** العمال في شركة الإتصالات الفلسطينية والتي يبلغ عدد العينة 210 عامل

**أداة الدراسة :** الاستبيان

**أهم النتائج الدراسة:**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز و أداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء الموظفين .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء الموظفين .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والأداء الموظفين .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز و المكافآت لصالح الدائرة الإدارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.

## 7. استثمار الدراسات السابقة:

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة التي قد تناولتها في دراستنا هذه وجد بأن أغلبها متوافقة مع أهميتها وأهدافها و منهجها و أدواتها كما كانت هذه الدراسات قد تناولت جانب واحد من المتغيرات الدراسة كالصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .  
ولقد توضح من الدراسات السابقة بأنها تتطابقت مع الدراسة الحالية في كل من المنهج و الأداة الدراسة , والعينة و بعض المتغيرات التصنيفية , كان المنهج هو المنهج الوصفي التحليلي , والاداة المستخدمة هي الإستبيان أو مايعرف بالإستمارة , ولقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية , أما المتغيرات التصنيفية كانت هي : الجنس و السن , المؤهل العملي ,الخبرة , والحالة الإجتماعية

# الصراع التنظيمي

## صراع التنظيمي :

يعد الإنسان العنصر الأساس في الإدارة؛ حيث يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة، ويسعى إلى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين أفراد المنظمة وبين المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافها المختلفة وغاياتها، إذ تعمل المنظمات في ظروف وبيئة ديناميكية تكون الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات المؤلفة لها عرضة على الكثير من المشاكل والتناقضات والصراعات التي تؤثر كثيرًا في فاعليتها وكفاءتها وتحقيق التطور فيها. إن الصراعات الحاصلة في المنظمة ذاتها أو مع المنظمات الأخرى تقود إلى زيادة نسب دوران العمل وخلق العيابات وزيادة المعيب وخفض جودة الأداء وارتفاع التكاليف وتقليل المردود المالي وضياع الحصة السوقية وضعف قدرة البقاء والاستمرار بسبب ضعف النمو والتطور التنظيمي وضعف قدرتها في التنافس وخلق الميزة التنافسية وضياع الفرص المتاحة لها في بيئة عملها وعدم قدرتها في تجاوز التهديدات التي تنتابها. لكون النظرة الصحيحة للعلاقات في المنظمة أن يكون التعاون والتفاعل سائدًا بين مكوناتها للحفاظ على مستوى عالٍ منه ليساهم في تحسين أدائها التنظيمي وخلق التغيير الاستراتيجي الذي يدفعها نحو الابتكار والإبداع والتطوير ويزيد ميزتها وقدرتها التنافسية في بيئة عملها التي تحتوي على الكثير من العوامل الجاعلة لها متغيرة بسبب التحديات الكبيرة وما تحتويه من فرص وتهديدات وما تتصف به المنظمة من نقاط قوة وضعف. ولضرورة الاستجابة إلى تلك التحديات بإحداث التغيير الاستراتيجي فيها ويزيد من تمكنها في التكيف مع بيئتها ومجارات منافسيها. لذا فإن وظيفة إدارة الصراع مهمة لمعالجة مستوياته باعتماد الاستراتيجيات المناسبة

وبما يخدم مصالح أطراف المنظمة بسماتهم الشخصية والوظيفية المختلفة، ويقود إلى خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة والتركيب والعملية من أجل مواكبة الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة.

### 1. تعريف الصراع والصراع التنظيمي:

**لغة:** تمثل كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع أو الخصام أو الخلاف أما كلمة Conflict فهي من أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وقد استخدمت في اللغة الانكليزية لتعني العراك أو الخصام. (المنجد في اللغة و الإعلام 422 ) يتجلى الاهتمام بموضوع الصراع من حيث تناوله رواد المدخل الكلاسيكي ظاهرة سيئة غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه.(الدهان, 1980 ص 161) الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا. (شروخ, ص 5)

### الصراع اصطلاحا :

يعرف الصراع بأنه حالة تفاعلية تؤدي إلى الانخراط والتورط في المواقف نزاع حول المعتقدات، أو رغبات أخرى مفضلة أو من أجل الحصول على الموارد والسلطة والمكانة.

ويعرفه روبينز بأنه العملية التي تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف وقد ذهب رواد المدخل السلوكي إلى أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية وقد يكون في محصلة المنظمة ولكنهم أكدوا على إنهاء الصراع وحله دون , تحفيزه. (المرجع السابق, ص 162) أما رواد النظرة التفاعلية الوظيفية نظرروا إلى الصراع بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها حيث أشار rahim وزملائه إلى إن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية كما عرف siman , march , 1958,122 الصراع على انه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة باختصار البديل وهنا ركزا على آثار الصراع ولم ينظرقا إلى أسباب الصراع.

وقد عرف الصراع من حيث كونه تعبير عن تحقيق الأهداف فالصراع هو عملية التعبير عند عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم. (سمير أحمد, 1983, ص 304 )

إن الصراع بصفة عامة ، يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة ، كما انه يحدث في المواقف التي يمكن أن تؤدي تصرف أحد العاملين فيها إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين ، أو التداخل معها ، أو مقاومتها ، أو تعارضها ، بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأنشطة .

**مفهوم الصراع التنظيمي:** هو ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، فهي تحدث بداخلها أشكال من التفاعلات.

ويعرف الصراع على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة للخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف. (محمد عاطف, 1995, ص48)

كما يعرف الصراع على أنه كفاح حول القيم و السعي حول المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يعمل الأضداد إلى تحييد أعدائهم و القضاء عليهم. (L-A Cost 1956 P 08)

أو انه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات و التي عادة ما تتضمن صورة من صور العدا و ربهما الرغبة في الأضرار ، كما يعرفه البعض على أنه صورة من صور التفاعل و ينتج عنها عدم إتفاق وجهات النظر أو الاهداف أو القيم أو عدم الإنسجام في الأنشطة و الممارسات و بالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية و ذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم به شخص ما من أجل إفساد جهود شخص آخر بإستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط و تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه. (إدريس, ص353-354)

و الصراع التنظيمي يعرف بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني(محمد سعيد, 2002 ص318)

و من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بين الأفراد و الجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة

**الصراع التنظيمي Institutional Conflict:** يعني الصراع في مجال السلوك التنظيمي: الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها..(المرجع السابق , ص319).

وبذلك فالعناصر الأساسية للصراع هي:

1-تعارض أهداف الأفراد و الجماعات .

2-إدراك هذا التعارض .

3-اعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد اهتمامات الطرف الآخر .

4-وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد .

و غالبا ما يكون السبب في صعوبة تحقيق أهداف كلا الطرفين في نفس الوقت هو عدم توافر الموارد التي يتصارع عليها الأطراف(موارد مالية أو بشرية أو معلومات) ، أو رغبة احد الأطراف في الاستحواذ على الطرف الأكبر من تلك الموارد في حالة توفرها . و بالإضافة إلى ذلك فان الصراع غالبا ما يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق بين مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدي إلي ظهور الخلاف و الصراع.



وعلى كل منا إذا أراد أن يكون لديه القدرة على التعامل الفعال مع ما يواجهه في حياته اليومية من صراعات ، أن يطور قدراته في الاتجاهات الآتية :  
**تنمية فكره الإبتكاري :** العقل المبتكر الخلاق لديه القدرة على إيجاد حلول غير مألوفة عندما يحتدم الصراع على عكس العقل التقليدي الذي ينظر للأمور من الزاوية المعتادة فيحد من قدرته على التصرف

**تفهم احتياجات الآخرين:** ضع نفسك مكان الطرف الآخر، حللنا "تفهم موقفه، والأسباب التي جعلته يقف منك هذا الموقف. يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم " خير الناس أعدرهم للناس" .

**تنمية فضيلة الإيثار :** كثير من النزاعات يمكن أن نتغلب عليها إذا كان بإمكاننا أن نتغلب على أنانيتنا وما جبلت عليه النفس البشرية من الشح يقول الله سبحانه وتعالى: " ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة" ، وهذه الفضيلة لها تأثير في المدى المتوسط والطويل حيث سينتقل عدوى الإيثار إلى الأطراف الأخرى، وتكون المحصلة في النهاية تحقيق الفوز للجميع .

**تنمية القدرة على التعامل مع الضغوط والتوترات :** حاول أن يكون لك نظام خاص يمكنك من تقليل أثر التوترات عليك ، حتى تستطيع أن تأخذ قراراتك بحكمة ولا تصطدم بالآخرين ولكي تحافظ أيضاً على صحتك ولا تصاب بأمراض القلب والشرابين وغيرها من أمراض العصر.(المرجع السابق , ص321).

## 2.1 أهمية الصراع:

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع :

### الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع الصراع في واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.(زيد عادل محمد, 1995 ص04 )

### الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام مدير المؤسسة المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته .(الدليمي, علاوي 1999 ص35)

### الصراع أداة للإبداع:

ولقد ذكر روبنسن أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.(المرجع السابق ص72)  
**الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:**

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل انهيار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع Lesly إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها. ( محمد خير الدين, 1997-1998 ص52)

### 3.1 أسباب الصراع التنظيمي:

أن للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها و معرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه و من أهم أسباب الصراع إثارة الصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة ، فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد.(قاسيمي ناصر, فعالية تسير الأداء , رسالة دكتوراه دولة ) كما تعتبر الرقابة أحد المهام و السلوكيات التنظيمية الرسمية و التي تشكل حاسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا من الأطراف الأخرى. كذلك تعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيرهم و قد يعتمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الأخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.(أحمد سيد, 2000 ص10-11) إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت و التفكير و كذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات و تصادم وجهات النظر.(محمود سليمان, 2004 ص385) بينما وجد أن هناك أسباب خفية لا تجرا أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الأخر و أسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم . إلا أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر أسباب الصراع داخل المنظمة و إنما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك إن الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بؤادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.(المرجع السابق,ص386)

#### 1- الأسباب التنظيمية للصراع :

\* التنافس للحصول على الموارد المحدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم هذه الموارد

\* غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة , بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

## 2- الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

\* أن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في خلق الصراع بل غالباً ما تلعب هذا الدور . وفي بعض الأحيان تؤدي هذه التفسيرات إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها .

\* الاتصالات الخاطئة بمعنى الاتصالات مع الآخرين بطريقة تغضبهم .

\* الواقعية الس, صجة بمعنى غموض المسؤولية ومجال السلطة الوظيفية .(المرجع السابق,ص 388)

## 1.2 أنواع الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي ثلاثة أنواع هي:

### 1 - الصراع الفردي:

يحدث هذا الصراع عندما يكون لدى الفرد في المنظمة خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما. وقد يحدث أيضاً عندما يوضع الفرد أمام موقف ما يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية ومثل هذا الموقف يسبب الصراع في داخل الفرد ويتردد في اتخاذ القرار.

### 2 - الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتمسك كل فرد في المنظمة بوجهة نظره إزاء مسألة ما, وهذا النوع من الصراع كثير الحدوث بين المديرين من جهة, وبين أحد المرؤوسين أو مجموعة منهم من جهة أخرى.

### 3 - الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات:

وهو صراع أي نظام مع أنظمة خارجة عنه كالصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى, والصراع بين الإدارات الوظيفية, والصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.(محمود سليمان, 2004, 388).

## مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة و يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها.(قاسمي ناصر,فعالية التسيير الإداري )

و يمكن حصر مراحل الصراع في المراحل الأربعة التالية :

-مرحلة الولادة أو تركز الضغوط: هي مرحلة الضغط و فساد الجو الاجتماعي و التحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع ، و هي فترة طويلة نوعا ما ، و تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء و ارتفاع عدد التأخيرات و كثرة طلبات

تغيير المناصب و رفض ساعات الإضافية و تطور العدوانية و استمرارها و تختلف المؤشرات حسب طبيعة كل المؤسسة و حسب الفئات المهنية و حسب المصالح ، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين و الأجزاء.

- **مرحلة التوسع أو انفجار الصراع :** من خلال حدث خاص أو مطالب خاصة تحفز الطاقات و توحدتها و توجهها نحو هدف معين.

- **مرحلة الظهور أو استواء الصراع:** هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع و يكون فيها مطالب متباينة و قد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال المشاكل فوراً.

- **مرحلة تسيير الصراع :** و هنا يتم الوصول إلى قمة الصراع و تظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع و ذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد و ترغب الأطراف في الخروج من الصراع إما ترى لا جدوى من المواجهة أن تلجأ إلى الحلول السلمية التي تبدأ من تفادي العودة إلى العدوانية.(محمود سليمان, 2004 ص 389)

### **أنواع الصراع التنظيمي:**

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للصراع.

- **صراع على مستوى الفرد:** هذا الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها و غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل الجذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما ، بحيث أنه يمكن تحقيقها و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من الصراع الهدف و الصراع الدور. (إسراء المغازي, knoll.google.co)

- **الصراع بين الأفراد والجماعات:** وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

- **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة.

- **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات و عادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها و ابتكار الجديد.(محمود سليمان, 2004, 390ص)

### **مراحل الصراع:**

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة . و من الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة و أن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلي نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، و بهدف التعرف على ديناميكية عملية الصراع نتعرض للمراحل التالية للصراع:

**المرحلة الأولى الصراع الخامل:**

و هي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه. و من أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات

الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. و في كل هذه الحالات لا المدرك: راع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

### **المرحلة الثانية الصراع المدرك :**

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث. و غالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح و الأهداف في هذه المرحلة.

### **المرحلة الثالثة : الصراع المحسوس :**

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر و المؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة. و بمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

### **المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي :**

و هي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال و ردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع. و من أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات. و في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع: التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

### **المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع :**

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع. و في كثير السابق، يان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم و عادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة ، و في أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ، و يتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.( المرجع السابق , ص390)

## **اتجاهات الصراع**

هناك ثلاث اتجاهات للصراع التنظيمي:

### **1-الاتجاه الايجابي أو البناء:**

وينظر للصراع على انه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل كما إن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها وانه يعد محركا قويا للطاقات الكامنة التي تتخفى بالمنافسة وانه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيرا تغيير تنظيمي بناء.(المرجع السابق ص53)

### **2-الاتجاه السلبي أو الهدم:**

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة كما إن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية وزيادة

ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل كما انه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية وقد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية. ( جاد عبد الوهاب ص51)

### 3-الاتجاه المتوازن:

وينظر للصراع العمالي على انه مرغوب به لما له من اثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى كما ينظر لبعض الصراعات على انه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة مستوى معتدل منه داخل المنظمة وذلك لكي تكون المنظمة فاعلة وخلاقة. (الدهان ,ص 165)

إن الصراع العمالي مهم في أنه أداة للتغيير والتكيف وأنه ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة ، وأن ليس من مصلحة التنظيم القضاء نهائيا على الصراعات وأنه هناك حد مرغوب فيه من مستوى الصراع لما له من جوانب إيجابية للتنظيم ، أن الاختلافات البناءة تؤدي إلى وضوح توقعات الأفراد في المنظمة والذي من شأنه يؤدي إلى تغيير تنظيمي بناء والذي يؤدي إلى تطوير المنظمة وتفعيل مبدأ العدالة والتعاون في التعامل بين عمال المؤسسة الواحدة.

نستنتج مما سبق أن مفهوم إدارة الصراع يعني الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان.

إن إدارة الصراع تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي، تشخيص الصراع و التعامل معه و إثارته .

### الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

من اللافت للنظر أن هناك كثيرا من المعتقدات الخاطئة عن الصراع ، فمثلا هناك من يتصور أن تجاهل الصراع (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا ،ومع أن التجاهل قد يفيد أحيانا إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى . لذا يجب علينا أن نتفهم أسس الصراع حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضع الصحيح والوقت المناسب . هناك أيضا من يعتقد أن "المواجهة" هي دائما أبدا عملا غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا، مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في قالب الصحيح ستكون مفيدة جدا في حل كثير من الصراعات . هذا عن الصراع، أما الغضب فهو متعادل ، قد يكون إيجابيا إذا تعلمنا كيف نتعامل معه ، وقد يكون سلبيا إذا أسأنا التعامل معه..

و بوجه عام يمكن تلخيص أهم الجوانب السلبية للصراع فيما يلي :

- شعور بعض الموظفين بالانهزام و عدم الرضا.
- تباعد المسافات بين العاملين و المنظمة.
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.
- تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
- انخفاض روح الفريق و تدهور الأداء التنظيمي.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

كما يمكن تلخيص أهم النواحي الايجابية للصراع التنظيمي فيما يلي:

- تطوير الأفكار.

- الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- دفع عملية الإبداع و التطوير.
- تحسين مستوى جودة القرار.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمي. ( نفس المرجع ,ص170).

### إمكانية إثارة الصراع:

هناك مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها إدارة المؤسسة من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين العاملين لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جدا إذ تعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارتها إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبا ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذا تم إثبات إن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراد معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تقتصر إلى الخلافات في الرأي ومن المهم هنا أن نشير إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المؤسسة إذ أن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة. (عسكر, ص175) ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي:

تشجيع المنافسة بين العاملين والأقسام عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بقسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة وكما أكدها بعض الباحثين والكتاب يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر وينبغي إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة إذ أن المنافسة التي تتعدى تلك القواعد ينبغي أن توحد. (المرجع السابق ص176)

ومن الوسائل المهمة هي الاستعانة بأفراد أو بهيئات من خارج المؤسسة إذ إن استعمال هذا النوع من الوسائل هو لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة إذ يتم الاستعانة بأفراد ممكن أن تكون خلفياتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كليا عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر من استعمال هذا الأسلوب خوفا من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.

ومن الوسائل الأخرى لإثارة الصراع هي الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد

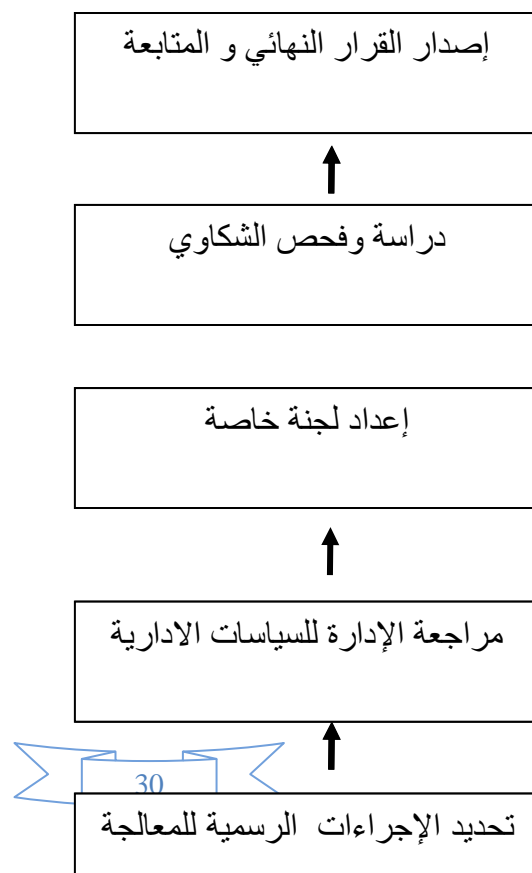
من خلال إعادة بناء المنظمة تغيير الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد إذ إن إعادة التنظيم يعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر. (المرجع السابق,ص177)

### تشخيص الصراع

إن تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته ومعلوم إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد إذ أنها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتشار وذلك بمرور الزمن وتصل إلى درجة يكون

من الصعب معالجتها إذا لم تدرك من البداية وتعالج. لذلك فإن التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية : (الدهان أميمة, ص178)  
أ - تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.  
ب - تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.  
ج - قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.  
إن انتفاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الخلاف وعدم الرضى بل بالعكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة ومدفونة في الأعماق والإدارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في معالجة الصراعات بأن تتخذ من الأساليب الإدارية ما يكفل تلافي حدوث صراعات وأيضا تنتهج المنهج العلاجي إذ تعمل جاهدة على الكشف بسرعة عن هذه الصراعات في بدايتها وإبرازها على السطح حيث سيمكن دراستها وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لحلها قبل أن يستفحل الأمر ويصعب الحل وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراعات وهي: (عسكر, ص176)

- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد: إذ انه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محل الجد.
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارة الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (1) الذي يوضح إمكانية استعمال الأساليب في الصراعات وحل المشاكل التي قد تظهر داخل المؤسسة :





الجدول يبين: مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها بتحويل واعتماد (عسكر, المرجع السابق)

## استراتيجيات إدارة الصراع

إن الإستراتيجية هي الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات. هناك أساليب لإدارة الصراع تعنى بالطرق والوسائل التي تستعمل في معالجة النزاعات والخلافات ومن هذه الأساليب (عسكر, ص 188)

1. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل.
2. تسوية الخلافات بشأن الأهداف الفرعية إلى الأهداف العامة بصيغة الإقناع.
3. محاولة الحصول على موافقة أطراف الصراع بدون اقتناع من خلال التوافق بين أطراف الصراع
4. تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الصراع فان لم يكن هناك إدارة فينبغي إيجاد من يتولى إدارتها.
5. تجميع أطراف الصراع لتقوية موقفهم في أثناء المساومة بأسلوب سياسي.
6. التأكد من علاقات الصداقة فإثارة جو من المزاح والتقارب لجعل حالة الخلاف تبدو وكأنها عديمة الأهمية.
7. الرجوع إلى الحقائق والمعلومات المتوفرة ومناقشتها بصراحة لإيجاد أفضل الحلول من اجل المنظمة.

وهناك عدة نماذج لأساليب استراتيجيات مواجهة الصراع . وان التباين بالأساليب ليعود بالدرجة الأساسية إلى عدم وجود إستراتيجية معينة أو محدودة يمكن استخدامها في حالات الصراع المختلفة حيث إن كل حالة قد تتطلب استعمال إستراتيجية معينة.(الدلمي,ص102) وان الأنموذج الذي سيعتمد بالبحث هو انموذج بيكر الذي يتضمن ثلاث أساليب لمواجهة الصراع التنظيمي وهي:

- 1-أسلوب التعاون.
  - 2-أسلوب الإجبار التنافس
  - 3-أسلوب البحث.
- أسلوب التنافس أساليب إستراتيجية ( أنموذج بيكر baker ) : (عسكر, 2004,ص190)

### 1. أسلوب التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي :

ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. (نفس المرجع, ص190)

إن النقطة الأساسية في هذا الأسلوب تتمثل في إن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من أن يكون تصرفاً فردياً وغالباً ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم.

### 2. أسلوب التنافس الإجبار في مواجهة الصراع التنظيمي:

ويقصد بهذا الأسلوب محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته. وغالباً ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وبمعنى آخر فإن تحقيق أهداف احد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق الطرف الآخر للأهداف. (الدهان اميمة, ص192)

### 3. أسلوب التجنب في مواجهة الصراع التنظيمي :

وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة. (الدهان اميمة, ص192) .

## الأداء الوظيفي

## الأداء:

يعتبر أداء الموظفين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد . وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء ، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه و الأداء بمفهومنا البسيط هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

## تعريف الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (*Andrew*) الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته " ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه.(عبد الله صلاح, ص65)

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له ، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية performance التي تعني To perform أي نجز أو نوذي عملاً ، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق . ويعرف الأداء بأنه(عبد الله صلاح) " . العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات ، باستخدام موارد وإمكانات معينة.(فليح حسن , 2009

ص355) " كما يعرف الأداء أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " (عبد المحسن, 1998 ص03)  
إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت

بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها : الفعالية والكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

### 1- الفعالية:

"هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.(أحمد شاكر, 2005 ص19)

### 2-الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة." (أحمد سيد مصطفى, 2001 ص67).

### أهمية رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء ، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه ، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.( المرجع السابق , ص67)

### مستويات الأداء الوظيفي:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحث في هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في (عبد الله صلاح, ص70)  
الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز :يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .  
الأداء الجيد جدا :يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد :يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .  
الأداء المعتدل :يمثل سيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف علنالأداء،قوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف :والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية. (عبد الله صلاح،ص72)

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعناصره وقياسه العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا .  
إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما : (عبد المحسن، 1998 ص03)

#### 1-العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

#### 2 -العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات . نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات .
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
  - مستويات الأسعار .
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة. (عبد الله صلاح, 73ص)
- عناصر الأداء الوظيفي**

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" (أحمد محمد , 2004 ص117)

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

#### أولاً: المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

2- **التدريب و التكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة " (جمال الدين , ص 45)

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف" (كمال طاطاي, 2002)

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### ثانياً: الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

(1) – **بيئة العمل الداخلية و الخارجية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

(2) – **حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

(3) – **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تالربحية، حريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات...، و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها. (لمرجع السابق).

### قياس الأداء الوظيفي في المؤسسة :

إن قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، يعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة ، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى. ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات تتراوح بين مؤشرات الربحية ، الكفاءة ، القوة السوقية والفعالية ، التطور التقني ورضا العملاء. (عبد المحسن، 1998 ص03)

وعموما ، يمكن القول إن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين ، الأول يستهدف المؤسسة الصناعية والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها.

### تقييم الأداء

#### تعريف تقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا" (كمال بربر، 2000 ص135) و وصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (المرجع السابق، ص199)  
بالاعتماد على التعاريف السابقة و تعاريف أخرى، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد، و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

### أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

- (أ) – **على مستوى المؤسسة:** و تتمثل في النقاط التالية:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
  - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.(خالد هيثم، ص 200)
  - تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

(ب) – **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير و احترام رؤسائهم معنويا و مكافآتهم ماليا.

(ج) – **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء و التقرب منهم لمعرفة مشاكلهم و الصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.(صلاح الدين، 2002 ص367)

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، و خصصت لها الأموال و الجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال و إشعارهم بالعدالة و من ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

### معايير تقييم الأداء و خصائصها:

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا" (الشنواني، ص187)  
و تعرف أيضا بأنها " الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر



ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.(خالد هيثم , ص187)

و عليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة و تفهم متطلبات كل عمل.

خصائص معايير تقييم الأداء: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل...، و المعايير تركز أساسا على جانبين:

- الجانب الموضوعي، و هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج،

النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- الجانب الذاتي، يعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، و علاقته المديرين.

هذا، و يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و ذلك طبقا

للخصائص التالية: (المرجع السابق ص203)

\*صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

\*ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

\*التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد، حتى و لو كانت بسيطة.

\*سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء

في العمل. (المرجع السابق ص204)

## مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة

بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء : (كمال طاطاي, المرجع السابق)

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

3- تقييم الأداء: و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.. الخ..

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية... (كمال طاطاي، 2002)

## عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" (أحمد محمد، 2004 ص117)

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

### أولاً: المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من

حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

2- **التدريب و التكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة " (جمال الدين, ص302) تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف" (كمال طاطاي, 2002)

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

### ثانيا: الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

(1) – **بيئة العمل الداخلية و الخارجية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

(2) – **حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

(3) – **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات ... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات ... ، و تترك الحوافز آثار الأداء: إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها (كمال طاطاي, 2002).

### مداخل قياس أداء العاملين :

يمكن إدارة الأداء من خلال التركيز على نتائج العاملين، كما يمكن قياسه بإجراء مقارنات بين أدائهم.

**أولا: المدخل المقارن:** يتكون هذا المدخل من عدة أساليب، فيكلف القائم بالتقييم بمقارنة أداء أحد الأفراد بالنظر إلى الآخرين من زملائه، في محاولة منه للتوصل إلى ترتيب

الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء، و تستخدم ثلاثة أساليب في ظل هذا المدخل: (جمال الدين، 2003 ص415)

– **أسلوب الترتيب:** وفقا لهذا الأسلوب يرتب القائم على عملية التقييم مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل أو

الكلي، كأن يحدد أكثر الأفراد كفاءة، ثم الذي يليه، و هكذا... ، حتى يصل إلى أضعف فرد، كما يمكن أن يختار أفضل فرد ثم أضعفهم من حيث الأداء، ثم يقوم بترتيب بقية أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل و الأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد.

– **المقارنة المزدوجة:** يتطلب هذا الأسلوب مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد، ثم يعطى الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله، و بعد المقارنة الثنائية تحسب درجات الفرد موضع التقييم، و يصبح مجموع هذه الدرجات هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة. يعاب على هذه الطريقة طول فترة المقارنة، و عجزها في الكشف عن الفروق بين الأشخاص المتقاربين في الرتب.

– **أسلوب التوزيع الإجباري:** يستند هذا الأسلوب إلى منطق الترتيب، وفقا للمجموعات، و يقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، و تعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على إنجازهم، حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط. (كمال بربر، ص133)

يتسم المدخل المقارن بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو المقارنة بين أداء العاملين، كما يساعد في اتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أنه في المقابل تواجهه مشكلات هامة، تتمثل في عدم وجود ارتباط بينه و بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه بالرغم من أن القائمين بالتقييم يأخذون بعين الاعتبار مدى مساهمة جهد الموظف و أدائه في تدعيم الإستراتيجية إلا أن هذه العلاقة نادرا ما تتم بشكل صريح أو معلن.

**ثانيا: مدخل الخصائص أو السمات:** يركز هذا المدخل على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة

يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المؤسسة و تطويرها، و من أمثلة

هذه الخصائص، المبادرة، القدرة القيادية... ، أما أكثر الأساليب التي تعتمد على مدخل الخصائص فهي: (جمال الدين، 415ص)

\* **مقياس الترتيب التصوري:** بموجبه يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس للنقاط، ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم، و قد يحتاج هذا العمل جهدا لتشخيص السمات التي يرى المصمم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

\* **المقياس المختلط:** حتى يتم التوصل إليه، فإن القائم بالتقييم يجب أن يحدد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد و المتوسط و الضعيف بالنسبة لكل بعد.

**مشاكل و صعوبات تقييم الأداء :**

لو انه كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

\* **التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:** تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة. (جمال الدين، ص416)

\* **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة و الصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، و لن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

\* **إصدار أحكام عامة و متوسطة تجاه المقيمين:** تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة و ضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

\* **عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:** على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت و المال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.

يمكن القول، بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء و استعداد للإشارة إلى نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة و محددة تقوم على أسس موضوعية. (جمال الدين، المرجع السابق)

## خلاصة الفصل:

من اهم العناصر التي قد تطرقنا إليها في فصلنا هذا والمتمثل في إطار نظري ومدخل عام للدراسة والذي تناولنا فيه كل من الإشكالية والتساؤلات والفرضيات والأهمية الدراسة واهدافها و أهم المصطلحات المتوفرة في دراستنا و الدراسات السابقة ومن بعدها تناولنا الصراع التنظيمي من الجانب النظري والذي يعتبر ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها , بحيث يمكن القول بأن الصراع هو يعتبر وسيلة للإبداع أو الابتكار وقد يكون سبب في التغيير والهدم , أما الأداء فهو يعتبر ركيزة من ركائز المنظمة , وإدارة قد تقوم علي عناصر لتقييم أداء العمال في المؤسسة ككل مثل التخطيط الأداء وماحتويه من أساليب حديثة لذلك .

## الفصل الثاني

# إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى موضوع دراستنا وما تضمنته من التساؤلات والفرصيات والأهمية والأهداف والتعاريف الإجرائية والدراسات السابقة و التعريف بالمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية , فإننا نلجأ في هذا الفصل إلى خطوة أخرى وهي التي من خلالها نستطيع الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها , حيث يتم التطرق إلى المنهج المتبع و عينة الدراسة , وكذلك حدود الدراسة والدراسة الإستطلاعية وأدات الدراسة.

## منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أمر ضروري ولا بد علي كل باحث إستعماله وإختيار المنهج المناسب لدراسة ، والمناهج كثيرة ومتعددة بإختلاف نوعية و طبيعة و أهداف البحث ، والمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي بعد إتباع عدد كبير من الدراسات السابقة والمواضيع التي تتشابه مع دراستنا ، والمنهج الوصفي هو المنهج المناسب لوصف الظاهرة و جمع معطيات ومعلومات دقيقة عن الدراسة .

ومنه نعرف المنهج الوصفي بأنه "ذلك النوع من البحوث والذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط أو استنتاج الأسباب مثلا .(محمد فراس,2013, ص 19).

المجال المكاني والزمني للدراسة

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة في مصلحة الحالة المدنية والواقعة بالبلدية الجلفة ( ولاية الجلفة ) .

**المجال الزمني :** استغرقت فترة الدراسة الميدانية في مصلحة الحالة المدنية بالبلدية الجلفة من 2019/04/07 إلي 2019/04/25 بحيث قمنا بالتوزيع الإستبيان علي العمال وإعادته بغرض القيام بالتفريغات البيانات و الحسابات الإحصائية .

## إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة لأي باحث ينوي القيام بأية دراسة، حيث ومن خلال هذه الدراسة يتمكن الباحث من الاطلاع على ميدان الدراسة وأهم الظروف التي يمكن أن تقوم فيها دراسته، ولقد قام الطالبان بالدراسة الاستطلاعية حيث توجهوا إلى المؤسسة محل الدراسة، وتم خلالها التعرف على مكان الدراسة وأفراد العينة، كما قاما بالتحدث مع افراد العينة والاطلاع على مختلف الوظائف والمهام التي في المؤسسة، كما قاما بتوزيع استبيان الدراسة وذلك للتأكد من خصائصه السيكومترية.

## أهمية الدراسة الاستطلاعية:

- تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:
- التعرف على افراد عينة الدراسة؛
  - التعرف على مكان إجراء الدراسة؛
  - التعرف على مختلف الظروف التي ستجري فيها الدراسة وأهم ما يمكن أن يعترضها من صعوبات.
  - التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

## أدوات الدراسة الاستطلاعية:



إن أهم ما استخدمه الطالبان في دراستهم الاستطلاعية (الملاحظة)، حيث تم التعرف على مكان الدراسة وأهم الظروف المميزة له، كما قاما بتوزيع الاستبيان وذلك بغية التعرف على خصائصه السيكومترية.

### عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- أسفرت الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي:
- التعرف على مكان إجراء الدراسة الأساسية وأهم ما يميزه؛
  - التعرف على أفراد عينة الدراسة والتقرب إليهم لتسهيل إتمام الدراسة الأساسية؛
  - التطرق إلى مختلف الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطالبان في دراستهم الأساسية؛
  - التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والتي سيتم تطبيقها في الدراسة الأساسية.

### إجراءات الدراسة الأساسية:

بعد الإنتهاء من الدراسة الإستطلاعية وتعرف علي مجتمع البحث وكذلك علي المؤسسة التي تجري فيها الدراسة , فما بتطبيق الدراسة الأساسية و بحيث تم استخدام أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان , ولقد تم توزيع الاستبيان علي عينة من أفراد مجتمع البحث عشوائيا والتي قدرت ب 55 موظف وموظفة في مصلحة الحالة المدنية ببلدية الجلفة وتم استرجاع 45 إستمارة من المجموع الكلي والتي قدرت بنسبة 81.81%.

**عينة الدراسة الأساسية:**

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العمال بمصلحة الحالة المدنية بالبلدية الجلفة والتي قدرت ب 45 عامل تم اختيارهم عشوائيا.

### جدول رقم (02) خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	71.1
أنثى	13	28.9
المجموع	45	100

نلاحظ في الجدول رقم (02) بأن عدد الذكور 32 وقد قدرت بنسبة 71,1% بينما عدد الإناث 13 وقد قدرت بنسبة 28,9% هذا ما يوضح عدد الذكور أكبر من عدد الإناث .

### جدول رقم (03) خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	44.4
أكثر من 5 سنوات	25	55.6
المجموع	45	100

يوضح لنا الجدول رقم (03) عدد الأفراد حسب متغير الخبرة بحيث كان عدد الأفراد الذي لديهم الخبرة أكثر من 5 سنوات 25 فرد والتي قدرت بالنسبة 55,6% بينما عدد الأفراد الأقل خبرة من 5 سنوات كان عددهم 20 فرد والتي قدرت نسبتهم ب 44,4%

**جدول رقم (04) خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	20	44.7
متزوج	21	46.7
مطلق	4	8.9
المجموع	45	% 100

يوضح لنا الجدول رقم (04) أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية بحيث احتل الأفراد المتزوجين المرتبة الأولى وبلغ عددهم 21 فرد قدرت بالنسبة %46,7 بينما أتى الأفراد العازبين خلف الأفراد المتزوجين وبلغ عددهم 20 فرد قدرت بالنسبة %44,7 أما الأفراد ذو الحالة المطلقة احتل المرتبة الأخيرة وبلغ عددهم 4 أفراد والتي قدرت بنسبة %8,9

**جدول رقم (05) خصائص أفراد العينة حسب متغير السن**

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى 30	7	15.6
من 31 الى 40	28	62.2
من 41 فما فوق	10	22.2
المجموع	45	% 100

يوضح الجدول رقم (05) خصائص الأفراد حسب متغير السن بحيث جاءت فئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة في المرتبة الأولى والتي وصل عددهم ل 28 فرد و قدرت بالنسبة %62,2 بينما فئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة وما فوق جاءت في الثانية والتي بلغ عددهم 10 أفراد قدرت بالنسبة %22,2 أما فئة الأفراد التي أعمارهم كانت محصورة بين 20 سنة و 30 سنة احتلت المرتبة الأخيرة بعدد 7 أفراد والتي قدرت بالنسبة %15,6

**جدول رقم (06) خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**

التخصص	التكرار	النسبة
متوسط	2	4.4
ثانوي	12	26.7
جامعي	31	68.9
المجموع	45	% 100

نلاحظ في الجدول رقم (06) والخاص بالخصائص الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي بأن الأفراد ذات المستوي المؤهل العلمي المتوسط يكاد ينعدم بحيث قدرت بالنسبة %4,4 و البالغ عددهم فردين فقط أما الأفراد ذات المستوي المؤهل العلمي الجامعي فكان عددهم كبير والذي بلغ 31 فرد بحيث قدرت نسبتهم ب %68,9 بينما الأفراد ذو المستوي الثانوي والبالغ عددهم 12 فرد احتل المرتبة الثانية وبنسبة تحت المتوسط والتي قدرت ب %26,7

## أدوات الدراسة الأساسية:

إن إختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في نتائج الدراسة ومن بين الأدوات الشائعة لجمع البيانات هي الملاحظة و المقابلة و الإستبيان ، وهذا ما جعلنا نعتد علي الأداة المناسبة لدراستنا حتى نستطيع الوصول إلى نتائج المراد الحصول عليها وهذه الأداة هي الإستبيان أو مايعرف بالاستمارة .

الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقا لفروض موضوعية ، وقد تطرح الأسئلة علي المبحوث أثناء إجراء مقابلات مهنية معه ، أو توزع مباشرة في استمارة من الباحث علي المبحوث أو عن طريق فريقا من المساعدين أو عن طريق وسائل الإتصال المتعددة . (د عقيل حسين عقيل ،ص208) لقد إعتدنا علي إستبيانين ، إستبيان الصراع التنظيمي للباحثان الدكتور عطية مصلح و الدكتور عوده مشرقة ( الصراع التنظيمي وتأثيره علي أداء الموظفين ، 2015 ، ص23,24,25) والإستبيان الثاني خاص بالمتغير الأداء الوظيفي للباحث (مني عبد الحفيظ 2013).

وقد تم جمع الاستبيانين معا في استمارة واحدة ليسهل توزيعه على أفراد العينة وجمعه. حيث إشتمل الإستبيان في صورته النهائية على ثلاثة محاور:

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني:الصراع التنظيمي.

المحور الثالث : الأداء الوظيفي .

### \*- وصف الاستبيان :

- المحور الأول : ويشتمل علي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الإجتماعية).

- المحور الثاني: خاص بالمتغير الصراع التنظيمي والذي ينقسم إلى ثلاث أبعاد هما:

البعد الأول: أسباب الصراع التنظيمي ويشتمل علي 10 عبارات.

البعد الثاني: مظاهر الصراع التنظيمي وتشتمل علي 8 عبارات.

البعد الثالث: أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي وفيه 6 عبارات.

المحور الثالث : خاص بمتغير الأداء الوظيفي وفيه 16 عبارة.

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة خلال الدراسة الاستطلاعية، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها.

### أولاً: استبيان الصراع التنظيمي

تم التحقق من صدق وثبات استبيان الصراع التنظيمي من خلال الدراسة الاستطلاعية، حيث تم توزيع الاستبيان على (عينة الدراسة الاستطلاعية) والبالغ عددها (09) أفراد، فيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها.

#### **الصدق:**

تم التأكد من صدق مقياس الصراع التنظيمي عن طريق حساب معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية للنتائج التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية وذلك لعينة تتكون من 9 أفراد ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.965 و هو مستوى مقبول جدا يعبر عن صدق المقياس.

#### **الثبات:**

يتم التأكد عادة من ثبات المقياس من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ، و التي كانت في هذا المقياس مقدرة ب 0.982 و هي تمثل مستوى مقبول جدا يدل على ثبات المقياس.

#### **ثانيا: استبيان الأداء الوظيفي**

#### **الصدق:**

تم التأكد من صدق مقياس الصراع التنظيمي عن طريق حساب معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية للنتائج التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية وذلك لعينة تتكون من 9 أفراد ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.965 و هو مستوى مقبول جدا يعبر عن صدق المقياس.

#### **الثبات:**

يتم التأكد عادة من ثبات المقياس من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ، و التي كانت في هذا المقياس مقدرة ب 0.982 و هي تمثل مستوى مقبول جدا يدل على ثبات المقياس.

#### **أساليب المعالجة الإحصائية:**

إعتمدنا في تحليل البيانات الخاصة بدراستنا علي أساليب الإحصائية بغرض الوصول إلي النتائج المراد الحصول عليها ومن بين هذه الأساليب: المتوسط الحسابي , التكرارات, الانحراف المعياري , النسب المئوية , ومعامل الارتباط "بيرسون" و الإختبار **t.test** لإختبار دلالة الفروق في مستوي الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير الجنس. وتمت المعالجة الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss**.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات التطبيقية للجانب الميداني والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي لدراسة علاقة الصراع التنظيمي بالأداء، كما قمنا بدراسة إستطلاعية حول موضوع دراستنا مما سهل علينا وصف لعينة الدراسة والمتمثلة في عمال مصلحة لحالة المدنية ببلدية الجلفة وقد بلغ عددهم 45 عاملا تم إختيارهم بطريقة عشوائية، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فتمثلت في الإستبيان ةبالإضافة إلى ذلك تناول هذا الفصل النتائج الخام المتحصل عليها لعينة الدراسة في جداول وأخيرا تم التعرض للأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## تمهيد

بعدها عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية والتي منها المنهج والأداة ومجمعه الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .  
فإننا نتناول في هذا الفصل تحليل أهم النتائج الدراسة الميدانية ومناقشة صحتها تفسيرها وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة عن التساؤلات الدراسة الميدانية , ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وتفسير هذه النتائج حسب نظرنا وماتوفر عندنا من معلومات وكذلك مقارنتها بدراسات السابقة التي قد تتوافق أو تتعارض مع نتائجنا .

عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه: هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي

والأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
----------------	---------------

0.02	0.448	الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
------	-------	---------------------------------

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.448 وبمستوى دلالة 0.02، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

**ومنه نقبل الفرضية القائلة: بأن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي** من خلال النتائج : التي توصلنا إليها تثبت بأن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء وذلك راجع إلي عدة عوامل وللصراع أهمية بالغة قد تؤثر علي الأداء إما بالإيجاب أو السلب , وهذه العلاقة قد تكون طردية في حالة تأثير الصراع التنظيمي تأثيراً سلبياً علي الأداء أو قد تكون علاقة تكاملية في حالة تأثير الصراع التنظيمي علي الأداء تأثيراً إيجابياً , والصراع هو أمر حتمي وضروري ويتطلب الدقة والموضوعية في معالجة وقد تكون له انعكاسات سلبية أو إيجابية علي الأداء المنظمة ككل أو علي الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات داخل التنظيم من أجل الحل مشاكلها بطريقة بناءة لأن الصراع يعطي للفرد فرصة لتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الحلول المناسبة التي قد تحد من الصراعات بغية إنجاح الصراع الذي يزيد من عملية تقبل الأفراد لأي تغيير الذي تنشده المنظمة بإدارة الصراع الناجح من أجل الحد النزاع وصولاً إلي زيادة الإنتاجية و رفع من الأداء و توطيد العلاقة الصراع القائم بين الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين النظم والجماعات من أجل التماسك والتعامل البناء مع إختلافاتهم وهذا من الناحية الإيجابية للصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي , أما من الناحية السلبية فإن الصراع قد يعمل علي تأثير و تشتيت الجهود وتبعد الأفراد عن تحقيق الأهداف , كما أن الصراع السلبي يؤثر علي الأفراد من الناحية النفسية التي تترتب عليها ضغوط لعمل ويصبح التعاون بين أفراد لمنظمة شبه مستحيل وهذا ما يتسبب في خفض نسبة الأداء .

وقد جاءت دراسة قطيشات أيلي (2014): للصراع التنظيمي تأثير علي الأداء الوظيفي وحسبها فإن الصراع الوظيفي يؤدي إلي رفع الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته , وهناك صراع مدمر وغير وظيفي والذي من شأنه إعاقة أهداف المنظمة وهدر الموارد وتأثيره علي معنويات ورضا العمال وكذلك علي أدائهم المهني .(قطيشات أيلي , 2014,ص58).

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية:  
تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على أنه: هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مظاهر الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي
0.951	0.09	

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.09 وبمستوى دلالة 0.951، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أن لا توجد علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.  
ومنه نرفض الفرضية القائلة: بان هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .

من خلال النتائج: التي توصلنا إليها والتي تثبت أن لا توجد هناك علاقة بين مظاهر الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك راجع إلي عدم التنبؤ بعض المظاهر الصراع كالخلافات العشوائية والتميز القبلي بين أفراد المنظمة داخل التنظيم وعدم إدراج الإتجاهات الحزبية و السياسية في التنظيم الذي من شأنه قد يزيد من حدة الصراع و الذي يؤدي بدوره إلي نقص الأداء والتهرب و إتخاذ ذريعة أو وسيلة كالعطل المرضية و الغيابات كحجة يلجأ إليها الفرد للإبتعاد عن المشاكل بغرض التهرب من المسؤولية التي بدورها قد تؤدي إلي نقص في الأداء العمال داخل المنظمة

وجاءت دراسة الدكتور عطية مصلح و الدكتورة عودة مشاركة (2015): من مظاهر الصراع التنظيمي الأكثر ظهوراً هي حدة الخلافات الشخصية بهدف إثبات الذات وكأنها محاولة لإقناع المسؤول بأهمية الموظف وقدراته العليا من بين الزملاء في العمل , وأيضاً عدم إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد ويرجع ذلك لأسباب نقص الحوافز وشعور الموظف بالإهمال سواء قام بالأداء المطلوب أم لم يقم , وقد يعود ذلك إلي إهتمام المسؤولين بضرورة حل الخلافات داخل المؤسسة وعدم إنتقالها إلي الخارج لما لذلك من أثار تنعكس عليه سلباً .(عطية مصلح و عودة مشرقة ,2015,



عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:  
تنص الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على أنه: هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:  
الجدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أسباب الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي
0.00	0.498	

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.498 وبمستوى دلالة 0.00، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: بان هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .

من خلال النتائج: التي توصلنا إليها والتي توضح وجود علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي , هي أسباب عديدة ليس من السهل حصرها و تشخيص أسبابها ومدى تأثيرها علي الأداء داخل المنظمة , ولصراع التنظيمي عدة أسباب قد تؤثر تأثيرا مباشرا علي الأداء العمال , المدرجة تحت سببين وهما أسباب ظاهرية وأخري خفية, ومن الأسباب الظاهرية التي تثير الصراع داخل المنظمة هو التنافس علي الموارد المحدودة والحوافز والرقابة وتقاسم الأدوار (تقسيم العمل بين الأفراد ) والتي بدورها قد تؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرف عن طرف أخر مما يثير غضب العمال وإتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم , وإضافة إلي ذلك نجد من أسباب الصراع التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت و التفكير وكذلك تباين شخصيات الأفراد وقيمهم , كما أن الأسباب الخفية لها تأثير كبير علي الأداء العمال مما تحتويه من عوامل نفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الأخر وكذا بعض الأسباب المتعلقة بتاريخ الشخصي لفرد ما وأيديولوجية و حزبية .

كما جاءت درعايش,محي الدين عايش (2016): عدم توفر الحوافز ونقص الإمكانيات البشرية قد تشجع على بروز صراعات بين الأفراد وتؤثر بالسلب على أداء العمال كما أن غياب القواعد التنظيمية يؤدي إلى خلل في التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين واختلاف الأهداف الشخصية وأهداف العمل تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء العاملين مما قد تتسبب في غياب الإبداع وعدم وجود الأداء لدى العمال.(محي الدين عايش 2016,ص79).

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على أنه : هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي
0.01	0.465	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.465 وبمستوى دلالة 0.01، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أن هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. ومنه نقبل الفرضية القائلة: هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي .

من خلال النتائج : التي توصلنا إليها والتي تثبت صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة بين أساليب الإدارة في مواجهة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وتكمن إستراتيجية الإدارة في مواجهة الصراع وأساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا التي قد تثير الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على أداء العمال داخل التنظيم لإبراز هذه الأساليب التي قد تؤثر النزاع نلجأ للحلول الوسطية في معالجة الخلافات و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل , كما نعتمد علي أسلوب التعاون والتكامل في أسلوب تشجيع أطراف المختلفة من أجل تحقيق أفكارهم وحجاتهم من أجل إنجاز العمل الجماعي أكثر من أن يكون فردي , وغالباً ما ساعد التعاون في إيجاد التنافس الإيجابي وكذلك أسلوب التجنب في مواجهة الصراع والحد منه , وهذا الأسلوبان مفيدان في الحالات التي يحتاج فيها الفرد إلي القدرة زمنية في التفكير وإعادة النظر في إتخاذ القرارات .  
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على : هناك فروق في مستوي الصراع التنظيمي تعزى متغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب إختبار t-test لعينتين مختلفتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار t.test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق في مستوى الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الصراع	ذكر	76.9688	12.68345	43	0.122	0.884
	أنثى	77.4615	11.09516			

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة الذكور 76.9688 بانحراف معياري 12.68345، في حين متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث هو 77.4615 بانحراف معياري 11.09516، وقيمة t هي 0.122 بدرجة حرية 43 بمستوى دلالة 0.884، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .  
ومنه نرفض الفرضية القائلة: هناك فروق في مستوى الصراع التنظيمي تعزى متغير الجنس.

من خلال النتائج السابقة تبين لنا بأن لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي تعزى متغير الجنس، بان مستويات الصراع غير مرتبطة بعامل الجنس وهذا ما يدل بأن للصراع التنظيمي مستويات متعددة غير مرتبطة بعامل الجنس بحيث قد يكون الصراع التنظيمي قائم علي المستوي الفردي و الجماعي و التنظيمي دون مراعاة عامل الجنس، ولكن قد تكون هناك بدائل لعامل الجنس مثل الخبرة أو السن أو الحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي تثبت العكس، مثلا الإختلاف في المؤهل العلمي قد يولد صراع بين الأفراد في المنظمة لعدم تقبل الفرد ذو مستوي المحدود الأوامر من طرف فرد ذو مستوي عال ولكن بدون خبرة في ميدان العمل مما يجعل الصراع بين الطرفين القائم علي عامل الخبرة.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرعية السادسة على هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب إختبار t- test لعينتين مختلفتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار t-test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الأداء	ذكر	56.1250	8.01913	43	0.742	0.361
	أنثى	58.1538	9.02631			

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة الذكور 56.1250 بانحراف معياري 8.01913، في حين متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث هو 58.1538 بانحراف معياري 9.02631، وقيمة t هي 0.742 بدرجة حرية 43 مستوى دلالة 0.361، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .  
ومنه نرفض الفرضية القائلة: هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى متغير الجنس.

من خلال النتائج السابقة يرى الطالبان أن عامل لجنس لا يؤثر علي مستوى الأداء الوظيفي و توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة من التعرف إلي مستوي أدائها دون مراعاة عامل الجنس ولكن لا ننسى بأن الأداء قد يتأثر بعوامل أخرى كعامل الخبرة أو السن أو المؤهل العلمي.

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة تؤثر علي مستوى الأداء المنظمة , ومن هذه العوامل قد تكون داخلية أو خارجية دون عامل الجنس وكذا العوامل التقنية لها تأثير علي مستوى لأداء في المنظمة .

### مقترحات:

- بناء علي دراستنا والنتائج التي قد توصلنا إليها نقدم توصيات التالية:
- العمل علي الحد من الصراع لتجنب المشاكل التي قد تكون سبب في خفض في الأداء العمال ومنتوج المنظمة .
- علي الإدارة الإهتمام بأساليب الصراع التنظيمي والتركيز علي أسلوب التعاون بدرجة كبيرة .
- تحفيز العمال من أجل تطبيق مبدأ التعاون فيما بينهم وترك المسائل الشخصية جانبا .
- وضع لرجل المناسب في مكان المناسب من أجل خفض من حدة الصراعات بين الأفراد المنظمة.
- التقرب من المورد البشري والإهتمام به .
- القيام بدورات تكوينية في بداية العمل وإستثمار المورد البشري مما يؤدي إلي الكفاءة والفعالية .
- مشاركة العامل في الأفكار الإيجابية وما ينجم عنه من إقتراحات جديدة وبناءة تحد من الصراع ورفع من الأداء .
- العلاقات القائمة بين الموظفين والمسؤولين في تفعيل قنوات الإتصال .

### الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توضح بأن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي للمنظمة ومن أهم العناصر التي تتواجد في المؤسسة ولهذا الغرض لا بد من العمل علي تطوير هذا المورد الخام خاصة في كفاءاتها ومهاراتها التي تتمتع بها والذي بسببه تتحقق الأهداف التي يتم تسطيرها من طرف المسؤولين القائمين علي العمل والتنظيم ،ولكي يتحقق ذلك لا بد علي المنظمة العمل علي توفير الأدوات اللازمة من أجل محاربة وتصدي للمشاكل التي قد تظهر بين الأفراد داخل المنظمة ومن بينها الصراع التنظيمي الذي يعتبر

من أبرز الأسباب التي قد تظهر في المؤسسة وتتسبب في خفض قيمة المؤسسة ونقص الأداء العمال. ولقد تبين لنا في دراستنا بأن الأداء يتحدد بناء على أهم الصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة وهو متعلق بالأسباب والأساليب الناجمة من الصراع والتي يتأثر بها الأداء ككل سواء أداء الفرد أو أداء المنظمة ، كما أنه قد يولد ضغوط مهنية وعوامل نفسية تؤثر تأثيراً سلبياً على الأفراد مما يجعل صعوبة في تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة والتي على أساسها العمل قائم في المؤسسة . وهذا ما توصلنا والإعلام لبرنامجنا لدراسة التي قمنا بها والتي تؤكد بأن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي .

## قائمة المراجع :

1. أمقرن هببة , قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي و آليات تسييره في المؤسسة الجزائرية (جامعة قسنطينة 2) , مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات إقتصادية 36(2) , جامعة زيان عاشور , ص 215.
2. احمد جاد عبد الوهاب ن السلوك التنظيمي ( القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، بدون سنة).
3. أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ،
4. احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2000،
5. أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005،
6. أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004،
7. إسراء المغازي، إدارة الصراع التنظيمي، knol.goole.com

8. بن عزة فردوس, 2016, التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصغيرة والمتوسطة, ورقة , ص 9 .
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، بدون سنة،
10. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2003،
11. جميلة صالح أبكر فطر و الطاهر أحمد محمد, 2015, الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ,مجلة العلوم الإقتصادية ,جامعة السودان ,الخرطوم .
12. حسن محمد خير الدين، العلوم السلوكية ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997 – 1998 ) .
13. خالد هيثم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع
14. خميس أسماء , 2014 , أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وعلاقتها بالتوافق المهني لدي عمال قطاع الصحة ,ورقلة ,ص24.
15. د بن جيمة عمر و أ.لاروق خامسة ,2018, دور غدارة لصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين , دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ,بشار , ص150.
16. د عطية مصلح وعودة شرقة , 2015, الصراع التنظيمي وتأثيره علي أداء الموظفين ,جامعة القدس المفتوحة , ص 24.
17. د عقيل حسين عقيل ,خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلي تفسير النتيجة ,دار براكيتية ,ص 208.
18. د. مني عبد الحفيظ المتغير الأداء الوظيفي 2013
19. الدليمي، إحسان علاوي، استراتيجيات الصالقااهرة:يمي وعلاقتها برضا المرؤسين، جامعة بغداد 1999 رسالة ماجستير
20. الدهان، أميمة، الصراع في المنظمة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع ، المجلد الثامن 1980
21. زرفاوي أمال ,2014, أثر الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين , دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة ,جامعة محمد الخيضر بسكرة ,ص17.
22. زيد، عادل محمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون 1995
23. شاين نوال , 2013, تأثير القيادة علي أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية , جامعة جامعة منتوري , قسنطينة ص24 .
24. صلاح الدين شر، قاموسهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 0885 ، ( د -ط ) ،

25. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002،
26. عابد فايزة، 2017، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
27. عبد الله، صلاح: فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة
28. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998،
29. عسكر، سمير أحمد، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة العدد الرابع 1983
30. علي رحم راشد، 2016، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساتها في الأداء الوظيفي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
31. فرحات أم الخير و فرحات عبد الرحمان، إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء العمال، دراسة ميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر بالجلفة، الجزائر، ص 231
32. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط 1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009،
33. قاسيمي ناصر، فعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة، الجزائر
34. قطيشات ليلي عبد الحليم، 2014، الكفايات المهنية في المؤسسة التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
35. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000،
36. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة و وطنية (مركب الصناعات بالروبية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
37. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة و وطنية (مركب الصناعات بالروبية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
38. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2002،
39. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995، ص 48.
40. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار اوئل للنشر، عمان، ط 2، 2004،
41. محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ص 27.
42. محي الدين العايش، 2016، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، ص 79.



43. المنجد في اللغة والإعلام لبنان: دار الشرق الطبعة العشرين 422
44. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح, 2010, تقييم أثر الحوافز علي مستوي الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين , ص18

المراجع الأجنبية:

L-A-cost the functions of social conflict lencoe the free prees 1956

## الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس والفلسفة

استبيان الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان "الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين"

تقدم لك (أخي / أختي) الموظف (ة) هذا المقياس ونرجو منك الإجابة على كل العبارات بدقة وموضوعية. وتعلمك بأن الإجابات ستحتل بسرية تامة وتستغل لأغراض علمية فقط.

والإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. حيث تكون الإجابات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس: ذكر  أنثى

السن: .....

المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
					أشعر بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع زملائي	01
					التمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية	02
					جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه وفق التطورات المطلوبة في العمل	03
					تداخل المهام والأعمال المطلوبة من الموظفين يدفعهم إلى الاختلافات والتناحر	04
					الخلافاً الناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل	05
					ضعف العلاقات والثقة المتبادلة بين الموظفين والمسؤولين	06
					تعامل المسؤولين مع الموظفين على أساس انتماءاتهم السياسية	07
					نقص مهارات الموظفين وقدراتهم الفنية للقيام بالأعمال المطلوبة	08
					وضوح المهام والمسؤوليات ضمن الوصف الوظيفي الواحد	09
					إشراك الموظفين في صناعة القرارات	10
					ارتفاع حدة الخلافات الشخصية وما ينجم عنها من تحيزات ومحاور	11
					إضاعة الوقت في المسائل الشخصية بهدف إثبات الذات	12
					عدم إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد	13
					ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل	14
					تخوف وتردد الموظفين من المشاركة في فرق العمل الخاصة في المؤسسة	15
					انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوي والتنظييمات	16
					توجه بعض الموظفين لرفع دعاوي قضائية ضد الآخرين	17
					انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عشائرياً	18
					اللجوء إلى تهدئة المشكلة واتباع الحلول الوسطية	19
					يميل المسؤولون إلى فرض الحلول والزام طرفي الخلاف بالتنفيذ	20
					نقل أحد طرفي الخلاف إلى مؤسسات حكومية أخرى	21
					يتجاهل المسؤولون الخلافات القائمة ما يسبب علاجها عشائرياً	22
					عادة يقوم أحد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الآخر	23
					استمرار الطرفين المختلفين في التعاون بحثاً عن الحلول الملائمة	24

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	شدة موافق	موافق	إلى حد ما	معارض	شدة معارض
01	- أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد					
02	- لا أتأخر عن مواقيت العمل					
03	- أقدم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تحسين الأداء					
04	- أجيد التعامل مع المشكلات التي تصادفني أثناء تأدية عملي					
05	- دائما ما يقوم رئيسي بشكري والثناء علي					
06	- أحس في بعض الأحيان بأن أدائي دون المستوى المطلوب					
07	- باستطاعتي العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإتمام المهام الموكلة إلي					
08	- أجد في نفسي القدرة على تحمل مسؤوليات أكثر					
09	- كثيرا ما أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام					
10	- أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي وفقا للقواعد والقوانين المتعلقة بها					
11	- كثيرا ما أبتكر طرق وأساليب جديدة لإنجاز عمالي					
12	- أقدم مجموعة من الاقتراحات التي يتقبلها رئيسي وينفي عليها					
13	- أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي بالدقة والمهارة المطلوبة					
14	- لدي المعلومات الكافية حول طبيعة المهام التي أقوم بها					
15	- أشعر في بعض الأحيان بأنني بحاجة إلى برامج تدريب للتحسين من أدائي					
16	- كثيرا ما تعترضني مجموعة من المشاكل والعقبات التي أقوم بتجاوزها بنجاح					