



جامعة عمار طليحي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



العنوان:

الصراع التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي

لدى عينة من عمال مستشفى أحمد بن عجيله بالاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص : تنظيم و عمل

تحت اشراف الاستاذ:

د - عاجب بومدين

من إعداد الطالبة:

* كريوع فاطمة

*تومي نور الهدى

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و تقدير

بعد ان من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فاننا نتوجه الى الله سبحانه وتعال اولا واخيرا بجميع الوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا الى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فاننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان ، على اشرافه بهذه المذكرة وعلى الجهد المبذول للاستاذ المشرف "عاجب بومدين " الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لاتمام هذه الدراسة ، فلنا منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لاساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلو في تقديم يد العون لنا وخاصة الاستاذ المشرف ، الذين ساعدونا من خلال ارشاداتهم وندين بالشكر ايضا الى كل عمال مؤسسة التي قمنا فيها بلتريص والتي قدمت لنا جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات لانجاز هذا البحث وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب او من بعيد حتى ولو بكلمة طيبة او ابتسامة عطرة .

الاهداء

اهدي هذا العمل الي من قال فيها "واخفض لهما جناح الذل
من الرحمة وقل رب ارحمهما

كما ربياني صغيرا "سورة الاسراء الاية 24 .

الي الوالدين الكريمن حفظهما الله واطال فيعمرهما ،الي الاخوة
والاخوات ،الي كل

الاهل والاقارب ،الي جميع الاصدقاء ،الي كل من عرفته من
قريب او بعيد ،الي من رفعوا رايات العلم والتعليم اساتذتي
الافاضل ، الي كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من
قلبي .

كريوع فاطمة

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط ،حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددهم (39) عاملا ،واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات بواسطة مقياسين هما مقياس الصراع التنظيمي ومقياس الاداء الوظيفي، وقد تم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصلت نتائج الدراسة الي :
وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط .

وجود مستوى مرتفع في الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط .

وجود مستوى الاداء الوظيفي منخفض لدى عينة من العمال مستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط .

الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي ،الاداء الوظيفي

Abstract :

The aim of the study was to identify the relationship between organizational conflict and functional performance in a sample of workers of the Hospital of HMAIDA BEN AGILA,LAGHOUAT for this study we adopted the method of simple random sample where they had (39) factors , and we relied in the study on the descriptive approach that fits the nature of the subject , and the data were collected by two measures : the measure of organizational conflict and the measure of functional performance , and the data of study was analyzed based on the package of statistical programs for social science (spss) the results of the study found :

- a statistically significant relationship between organizational conflict and job performance in a sample of workers of HMAIDA BEN AJILA HOSPITAL
- There is a high level of organizational conflict in a sample of workers of the hospital HMAIDA BEN AJILA
- The low level of job performance in a sample of workers at BEN AJILA HOSPITAL

Keywords : Organizational conflict , functionality .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : إشكالية الدراسة و أعتباراتها	
01	أولا : إشكالية الدراسة
03	ثانيا : فرضيات الدراسة
03	ثالثا : التعريفات الاجرائية
04	رابعا : أسباب اختيار الدراسة
05	خامسا : أهداف الدراسة
05	سادسا : أهمية الدراسة
05	سابعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
13	تمهيد
14	أولا : مفهوم الصراع التنظيمي
15	ثانيا :خصائص الصراع التنظيمي
16	ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي
18	رابعا : مراحل الصراع التنظيمي
20	خامسا : مستويات الصراع التنظيمي
25	سادسا : نظريات الصراع التنظيمي
29	سابعا : نتائج الصراع التنظيمي
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
34	تمهيد
35	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
36	ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي

37	ثالثا : عناصر الأداء الوظيفي
38	رابعا : أنواع الأداء الوظيفي
41	خامسا : محددات الأداء الوظيفي
42	سادسا : مصادر تقييم الأداء الوظيفي
44	سابعا : علاقة الأداء الوظيفي بالصراع التنظيمي
46	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة	
49	أولا : منهج الدراسة
49	ثانيا : عينة الدراسة
50	ثالثا : حدود الدراسة .
51	رابعا : ادوات جمع البيانات
51	خامسا : الدراسة الاستطلاعية
54	سادسا : الدراسة الاساسية
55	سابعا : الاساليب الاحصائية
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
57	أولا : عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .
58	ثانيا : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
59	ثالثا : عرض تحليل نتائج الفرضية الثالثة
60	استنتاج عام
63	قائمة المراجع
1	و الملاحق

مقدمة

مقدمة :

في ظل التحولات و التغييرات التي تحيط بالمؤسسات ، كالعولمة و الأيادي العاملة و ظهور التكتلات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة و متشابكة، و بالتالي فقد الحلول من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لذلك.

لذا فقد اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته و اتجاهاته حول ظروف العمل المادية و الاجتماعية السائدة و توصلت بعض الدراسات أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، و اتجاهات و أهداف معينة هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات تعرف بالتنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وتعارض الأهداف والصراع بين الأفراد و الجماعات فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية و أنماط اتصال معينة، فهو يحدث في أشكال متعددة و على جميع المستويات، سواء داخل الفرد، بين الأفراد أو الجماعات و يمتد حتى بين المنظمات فالصراع التنظيمي أمر حتمي و طبيعي، لديه أسبابه و مراحل و نتائج التي تختلف باختلاف حدته ، و قد يختلف من حيث التطور والنمو و الابداع و بين الصراع الذي يصل لحد السلوك العدوانى المضر للأشخاص ، الجماعات و التنظيم و انعكاس ذلك على عدة جوانب كالرضا الوظيفي دوران العمل، التوتر النفسي و الغياب عن العمل.

إن تتبع أهمية الاداء الوظيفي لأفراد من العنصر البشري الذي يتكون أفراده انفعالات و مشاعر إزاء العمل الذي يؤدي البيئة المحيطة به، و من خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة، فأداء الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس لدى العامل.

ومنه فقد حاولنا تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول جاءت كالتالي :

الفصل الأول : حيث قمنا فيه بعرض موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاشكالية و صياغة فروضها، ثم أهمية الموضوع ، أسباب اختياره ، أهدافه ، التعريفات الاجرائية و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : و قد خصص لدراسة الصراع التنظيمي و ذلك بالتطرق إلى مفهومه ، مستوياته ، مراحلها و أسبابه بالإضافة إلى نظرياته و نتائجها.

الفصل الثالث : فقد عرضنا فيه مفهوم ، أهمية ، عناصر و أنواع ، مصادر تقييم و محددات الأداء الوظيفي ، و أخيرا تحدثنا عن علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.

الفصل الرابع : و قد خصصناه لدراسة الخطوات و الإجراءات المنهجية من خلال منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و محاولة تفرغها ضمن جداول بسيطة و أخرى مركبة ثم تحليل هذه البيانات .

الفصل الخامس : فقد خصصناه لعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها ثم عرض نتيجة عامة لذلك .

الجانب النظري

الفصل الأول : إشكالية الدراسة و اعتباراتها

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : التعريفات الاجرائية

رابعا : أسباب اختيار الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : أهمية الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

أولا : إشكالية الدراسة

يعد الصراع التنظيمي من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من قبل الباحثين والمختصين وحدة بإهتمام واسع النطاق ومع ازدياد أشكال الصراع بدت الحاجة ملحة إلى فهم صحيح لهذه الظاهرة وأسبابها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعالمين داخل المستشفيات ويتفاعل العاملون في المستويات الإدارية المختلفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة ويؤدي هذا التفاعل إلى إتفاق حول بعض الأمور وإختلاف حول البعض الآخر، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق وتعارض المصالح إلى حدوث الصراعات التنظيمية لا تعتبر المؤسسات الصحية إستثناءا في هذا الشأن فهي أيضا تشهد مثل هذه الصراعات ، ولقد أثبتت عدة دراسات أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات له أثر على مستوى أداء العاملين فيها وأن المستوى الأمثل أداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع ، ولتحقيق تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المؤسسة لتحقيق الكفاءة العالية والنظرية السائدة للصراعات على أن نتائجها سلبية فهي تؤدي إلى إحباط سلبي وإنفعال وإنخفاض الروح المعنوية وتدني روح الفريق كما أنها تؤدي إلى إهدار وإنخفاض أداء العاملين ون هذه النظرة السلبية إختلفت في الماضي وهناك إيجابيات تشجع على تبني الأفكار الإبداعية والحلول وروح النفس والتحدي أدى إلى إحداث التغيير والتطوير اللازم في المؤسسات ، ويعني هذا أن جوهر ضغوط العمل والصراع التنظيمي هو في الحقيقة أحد المقومات

الأساسية لكفاءة

وفعالية الأداء الوظيفي والتنظيمي في أي مؤسسة إلا أن هذا يتطلب رؤية إدارية وفعاليات قيادية وتوجيه هذه الضغوط تلك الصراعات على مستوى الوظيفة والمؤسسة معا ،ليكون بمثابة الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والحوافز لدى العاملين وضبط سلوكهم تجاه المؤسسة حيث تكمن الخطورة في البديل الطبيعي التلقائي وفي حالة غياب أو فشل السياسات الإدارية ونظم وقيم العمل التي تضبط وتوجه ضغوط وصراعات العمل التي تصبح في هذه الحالة وسيلة لفئة معينة محدودة في المجتمع من أجل الاستحواذ على السلطة وتوسيع الصلاحيات وتعميقها وتنمية فرص المكاسب الخاصة والمصالح الذاتية،لذا فإن هذه الدراسة تبحث عن علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العاملين والأداء الوظيفي في المؤسسات خاصة المستشفيات ومن هذا المنطلق نطرح السؤال الجوهري والذي مفاده كالتالي : ما علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط ؟

ويتفرع عليه ثلاث أسئلة كالتالي :

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة من

عمال مستشفى أحميدة بين عجيبة ؟

- ما مستوى الصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مستشفى أحميدة بين عجيبة بالاعواط ؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى أحميدة بن عجيبة بالاعواط ؟

ثانيا : الفرضيات

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال أحميدة بن عجيلة بالاغواط .
- نتوقع أن يكون مستوى الصراع التنظيمي مرتفعا لدى عينة من عمال أحميدة بين عجيلة بالاغواط .
- نتوقع أن يكون مستوى الأداء الوظيفي منخفض لدى عينة من عمال أحميدة بين عجيلة بالاغواط .

ثالثا : التعريفات الاجرائية

- الصراع : يعرف بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف في الحصول على صلاحيات بما يتعارض رغبة الطرف الآخر .
- الصراع التنظيمي : هو سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ وأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها (عيد،1997).
- التعريف الإجرائي : نقصد بانه ظاهرة سلوكية انسانية تاتي نتيجة اختلاف حاجات ووجهات النظر التي تسود الجماعات في العمل من اجل القوة والمكانة ، المقاس من خلال استبيان الصراع التنظيمي .
- الأداء الوظيفي : قيام الموظف بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها . (عبد الباقي 2005).

التعريف الإجرائي : نقصد به تنفيذ العاملين للمهام والواجبات وفق المسؤوليات التي تحددها المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، المقاس من خلال استبيان الاداء الوظيفي .

رابعاً : أسباب إختيار الدراسة

1. الاسباب الموضوعية :

التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى عمال مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط العمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها مساعدة المستشفى لتحقيق من شدة الصراع وأداء العاملين لتعامل معه وتجنب الآثار السلبية .

إفادة الباحثين في مجال الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي خاصة في مجال أسباب الصراع وعلاقته بالمتغيرات الدراسة.

معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم .

2. الأسباب الذاتية :

ان اغلب الرسائل التخرج لم تتناول هذا الموضوع من جانب العمال .

التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة وكيفية عملها الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع

الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط.

-

خامسا : أهداف الدراسة

- الكشف عن مشكلات تتعلق بالصراع التنظيمي ومحاولة ايجاد حلول لها .
- التعرف على اسباب الصراع التنظيمي بين العمال داخل المستشفى .
- الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفى .
- الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال بالمستشفى .
- الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال داخل المستشفى .

سادسا : أهمية الدراسة

1. تقديم إطارا مفاهيميا عن موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
2. مساعدة الإدارة والعاملين في التعرف على إستراتيجية المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العامل.
3. إن نتائج الدراسة قد تساهم في إبراز الآثار الجانبية للصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وتوضيح طريقة إدارته به .
4. إرتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعة الحدوث ،لابد.من التعرف عليها وكيفية التعامل معها.

سابعا : الدراسات السابقة

1. دراسة المربع 2004 :

إنطلقت هذه الدراسة بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من جهة نظر العاملين في المديرية العامة

للجوازت

وهدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء ومدى إسهامه في مواجهة المشكلات والمعوقات التي توجهه.

وقد أجريت الدراسة على ضباط لمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم 267 ضابط وقد أستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين كما يسهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين وأهم معوقاته عدم وجود نظام إتصال مناسب وتجاهل شكاوى العاملين .

وقد أوصت بضرورة لإيجاد بيئة مناسبة للتطوير التنظيمي من خلال اللامركزية، كما حدث على ضرورة مشاركة العاملين في القرارات وأوصى بدعم الاتصالات في المنظمة وعقد الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في مجال التطوير وعلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية وضرورة تدريب العاملين على التكيف مع المستجدات السريعة ومواكبتها وكذلك تطوير العلاقات الاجتماعية في المنظمة.

التعقيب على هذه الدراسة :

تحدثت عن الصراع التنظيمي من كل جوانبه وأساليب إدارته وكيفية الاستفادة منه وتقييم ظاهرة الصراع وكيفية التعامل معه وأي الأساليب هو الافضل وتحديد النتائج والآثار المترتبة على صراع إدارته .

2. الدراسة الأجنبية :

دراسة وتجارب هاوثورن 1927 بدأت في عام 1927م سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن

بولاية

شيكاغو التابع لشركة وسيتون اليكتريك أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات إتمدت على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن ظروف الظروف المادية المحيطة بالعمل

تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الاضاه في مكان العمل.

وقام فريقا من الباحثين يقودهم التون مايووروثلز برج من جامعة هارفرد بإختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ماسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى إلاءة .

وقد فوجئ الباحثون أن أداء العاملين لم ينخفض ونستخلص هذه النتائج :

يزور أهمية روح الجماعة ومايترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل الفردية.

لقد إتضح للباحثين الباحثين أن أداء العاملين لايتوقع على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط. بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهنية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير وإعتراف ومحاولة الإستجابة لها، وهو مايسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى بإعتبار ه محصلة في العمل وتوصلت إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع جماعات غير رسمية ويعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محب ومرغوب فيه بين الأفراد المنظمين لها.

3. حمد سلامة " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بالشركة

الإفريقية للزجاج

ENAVA بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة- المسيلة، 2010/2011 -، قام الباحث بإجراء دراسة على عينة من العمال المسؤولين بالشركة الإفريقية للزجاج مكونة من 89 عامل بطريقة عشوائية وباستخدام للمنهج الوصفي التحليلي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات الصراعات التنظيمية والأداء التنظيمي والتعرف على أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية في الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود علاقة ما بين الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث كانت العلاقة إيجابية في المستوى المعقول ما يزيد من حماس الأفراد ويدفعهم اتجاه تحقيق الأهداف، كما يزيد من جودة الإنجاز و يدفع نحو الانضباط والتعاون في العمل .

- وجود علاقة سلبية في حالة المستوى المنخفض والمرتفع للصراعات التنظيمية.
 - استخدام أساليب لإدارة الصراعات التنظيمية من طرف الإدارة و بشكل كبير أسلوب التكامل.
- 4-دراسة أمينة قهواجي " الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة"، حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI- ، لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين وكيفية

إدارتها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة موضوع البحث، من خلال جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

وقد اقتصرت العينة الخاضعة للتحليل على 500 فرد موزعين على كل مديريات القسم بطريقة عشوائية طبقية، من خلال وضع استبانة صممت لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي.
 - وجود علاقة سلبية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء.
- أكثر الصراعات انتشارا والذي يحتل المرتبة الأعلى هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض، في حين احتل الصراع على مستوى الفرد المرتبة الأخيرة.
- الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه العكس يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من
 - علاقات سلبية على المستوى الشخصي.
 - الصراعات تنشأ أساسا من عدة عوامل مختلفة وليس من عامل محدودية الموارد المالية والبشرية فقط.

5-دراسة أحمد اللوح 2008: دراسة بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر في غزة، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الصراعات التنظيمية على احساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلا الجامعتين، من خلال اجراء مقارنة بين الدراسة لكلاهما، وهدفت الدراسة الى تحديد مستويات الصراع التنظيمي واهم انواعه ومراحله ومصادره، وهدفت الى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف اثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر بغزة، وقد اجريت الدراسة على عينة عشوائية طبيعية من الاكاديميين والاداريين في كلا الجامعتين بلغت 280موظف، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال الاستابة، واستخدام الباحث

المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة ،ونتجت عن الدراسة ان مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الازهر والاسلامية منخفضة ،الان مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الاسلامية (42.9%) اقل منها في جامعة الازهر (53.2%)، ان اسباب الصراع التنظيمي هي اسباب ضعيفة ،ولاتؤدي الى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية ،ان هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين . (فروانة حازم ،عباس عبد الحفيظ

5-دراسة فوزي أبو عساكر 2008 : دراسة بعنوان أنماط ادارة الصراع و أثرها على التطور التنظيمي ،

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة ، هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط ادارة الصراع الخمسة (نمط القوة و السيطرة ، نمط التعاون ، نمط التسوية ، نمط التجنب ، نمط التنازل) ، و مدى تطبيقها من قبل الادارة في وزارة الصحة و ما هم والنمط المعتمد من قبل الوزارة ، وهدفت أيضا لمعرفة تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد ، الجماعات ، العمل ، التنظيمات) ، أجريت الدراسة على عينة طبقية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة ، لقد بلغ عدد العينة (474) موظف من 14 مؤسسة تتبع للوزارة على مستوى نطاق قطاع غزة ، و تم جمع البيانات باستخدام استبيان ، و استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي ، توصلت الدراسة الى أن الادارة

تستخدم الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع و هي مرتبة تنازليا (نمط القوة و السيطرة ، نمط التسوية ، نمط التجنب ، نمط التنازل) و جميع النسب كانت بنسب منخفضة ، يعتبر نمط التعامل من أكثر الأنماط فاعلية و ايجابية في تأثيره على التطوير .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولا : مفهوم الصراع التنظيمي

ثانيا : خصائص الصراع التنظيمي

ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي

رابعا : مراحل الصراع التنظيمي

خامسا : مستويات الصراع التنظيمي

سادسا : نظريات الصراع التنظيمي

سابعا : نتائج الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ، كما يعد من المواضيع الشائكة التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى ، وكذا الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات لما لها من انعكاسات على سلوك وأداء العاملين، فالصراع التنظيمي أحد أشكال العلاقات الحتمية والطبيعية للإختلاف في الذاتية البشرية بين الأفراد داخل منظمات الأعمال، وقد أصبح التعامل معه من الأفراد المهمة لذا وجب الاعتراف كسمة تنظيمية متلازمة لحياة المنظمات ، اذا يعد أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد وكذا داخل الورد نفسه نتيجة المؤثرات النفسية والاجتماعية ، فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في حالة من الاستقرار والوئام الام بل لابد من أن تحدث خلاقات ترقى إلى درجة الصراع

أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي :

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، فمنهم من يرى أنه "سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم" (القيوتي، 2000، ص 241)

بينما يرى (Robbins 2001, 243) "أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول".

أما رحيم فقد عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة" (قطيشات، 2010، ص 62)

ويعرف ليكرت الصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع" (حمود، 2002، ص 143)

وقد عرفه مارش وسايمون (2001، 205) بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

كما عرفه بودنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2005، ص 363)

ويرى مصطفى (2005) أن الصراع "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة ، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم". وقد عرفه كوسر بأنه " كفاح حول القيم ، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم " . (المومني،2011،ص 42)

بأنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه "عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية. وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتعاض وتناقضات الشخصية " .

ثانيا : خصائص الصراع التنظيمي :

على ضوء التعريفات المقدمة يمكن استخلاص بعض الخصائص المتعلقة بالصراع التنظيمي، ويمكن أن نشمّلها فيما يلي :

وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع : بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة السهلة المفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.

التوترالذي يعتبر بعدا أساسيا للصراع، وهو يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها. (زهير بوجمعة شلابي ،

2011، ص 94)

يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة .

يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وقد عرض العتيبي جملة

من الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في :

1. أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر .
2. وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع .
3. إن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى .
4. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف
5. الطرف الآخر .
6. تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع . (طارق موسى العتيبي، 2006، ص 13-14)

ثالثاً : أسباب الصراع التنظيمي :

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسم أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات، فيما قسمها القريوتي (2000) و ماهر (2002) إلى أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية

الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي ، وأسباب تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع .

ويجمل ديري (289-288: 2011) الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي :

✓ صراع الأهداف : حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

✓ الصراع الفكري : حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

✓ لصراع العاطفي : حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.

✓ الصراع السلوكي : حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

✓ صراع الأدوار : حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.

✓ التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه

✓ الصلاحيات.

✓ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات

✓ الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.

✓ التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.

✓ الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.

✓ حدوث تداخل وزدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.

- ✓ المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
- ✓ المنافسة على السلطة : حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- ✓ العلاقات الاعتمادية : وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- ✓ التركيب السيكولوجي للفرد: حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
- ✓ الرضا الوظيفي : حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع

رابعا : مراحل الصراع التنظيمي :

كما اختلفت وجهات النظر و الآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية لمفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب و رواد الفكر السموكي أن الصراع داخل المنظمات الادارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري و ميم إنجاز الميام بفعالية .

المرحلة التقليدية : تتطابق المفاهيم المنتظمة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة 6491- 6491 بسبب ما قدمه هورثون من تجارب أشار إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال

الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم قدرة الإدارة عن إشباع حاجات الأفراد و تحقيق

أهدافهم .(محمد يوسف القاضي ، 2015، ص 161)

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبي على أساس أن الصراع يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب.

مرحلة الفكر السلوكي : يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للسلوك و كذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم .

المدرسة التفاعمية : تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمال كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد، و هناك مفهومين للصراع و يترتب على كل مفهوم آثار معينة منها :

آثار المفهوم الايجابي :

مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية

يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع

يساعد على إختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد .

آثار المفهوم السلبي :

- رغبة الادارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلبا على أعمالهم و ابداعهم .
 - يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الادارية و من ثم يسعى كل فرد الى تحقيق أهدافه الخاصة .
- (موسى اللوزي ،دون سنة ، ص350).

خامسا : مستويات الصراع التنظيمي :

الصراع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو على مستوى التنظيم .

1. الصراع على المستوى الفردي :

نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه و طموحاته و يشبع حاجاته و رغباته بسهولة دوما لصعوبات أو

معوقات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض و الصراع الداخلي .

حيث ينشأ الصراع بين الافراد على ثلاثة مستويات

* تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم إمكانية

إشباع لحاجاته من خلال الجماعة. (حريم حسن، 2004، ص175).

* عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجو ناحية

هدف أو حافز معين و عندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالاحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع.

* تعارض الاهداف : عندما تتعارض الاهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق

بين نوعين من التعارض بين الاهداف :

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط.

(رافدة الحريري، 2008، ص286).

نلاحظ من خلال ذلك انه لايمكن ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك و القرارات التي يتخذها

العامل ما إن

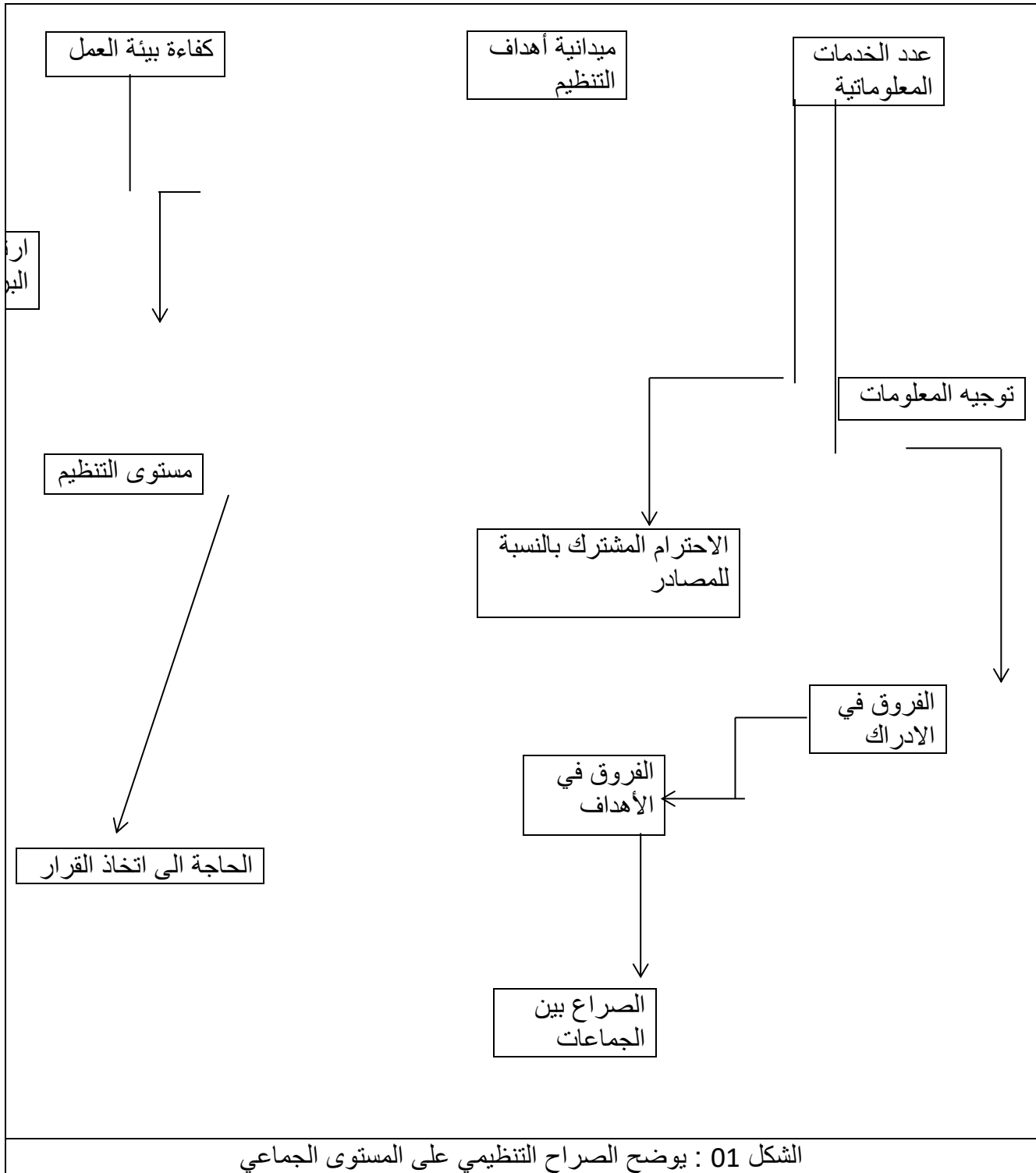
كانت صائبة أم لا . فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لاختلاف و تعارض الاهداف .

2. على المستوى الجماعي :

يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والاهداف أو في آليات العمل كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم . لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لانهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم.

(أحمد ماهر، 2006، ص 16-17).

نستنتج من خلال هذا المستوى أن على المؤسسة مسؤولية خلق الجو المناسب للعمل و تشجيع تبادل الثقة بين جميع الأطراف في مختلف المستويات التنظيمية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي العمل على التعاون و التنافس البناء بعيدا عن الصراعات الهدامة.



الشكل 01 : يوضح الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي

المصدر : احمد ماهر ، ص 16

3. الصراع على مستوى التنظيم : و يأخذ أحد الاشكال التالية :

(محمد عيد الفتح رضوان ،2012،ص31-34).

- الصراع الافقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

- الصراع العمودي : يحدث بين المشرف و تابعيه في العمل الذين لا يتفقون على

الطريقة المناسبة لتحقيق الاهداف .

- الصراع بين الموظفين و الاستشاريين : و يحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار .

- صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله .

- الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف و صعوبات و معوقات

المنظمة أخرى فيما يتعلق بالانتاج أو التسويق أو الموردين ، كما يشير (Invancevich a ،2002،

Matteson) إلى نوعين من الصراع هما :

(اكرم محسن الياصري،واخرون،2015،ص35)

1. الصراع المنظم : وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامنا

جماعيا ، و مثال ذلك من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

2. الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن

الصراع مثل الشكوى و التذمر، و التأخر عن العمل ، و الغياب عن العمل كله أو تركه .كما أن

هناك نوعين آخرين من الصراع هما:

- الصراع المخطط أو الاستراتيجي : و هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن

خطة موضوعية ، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة.

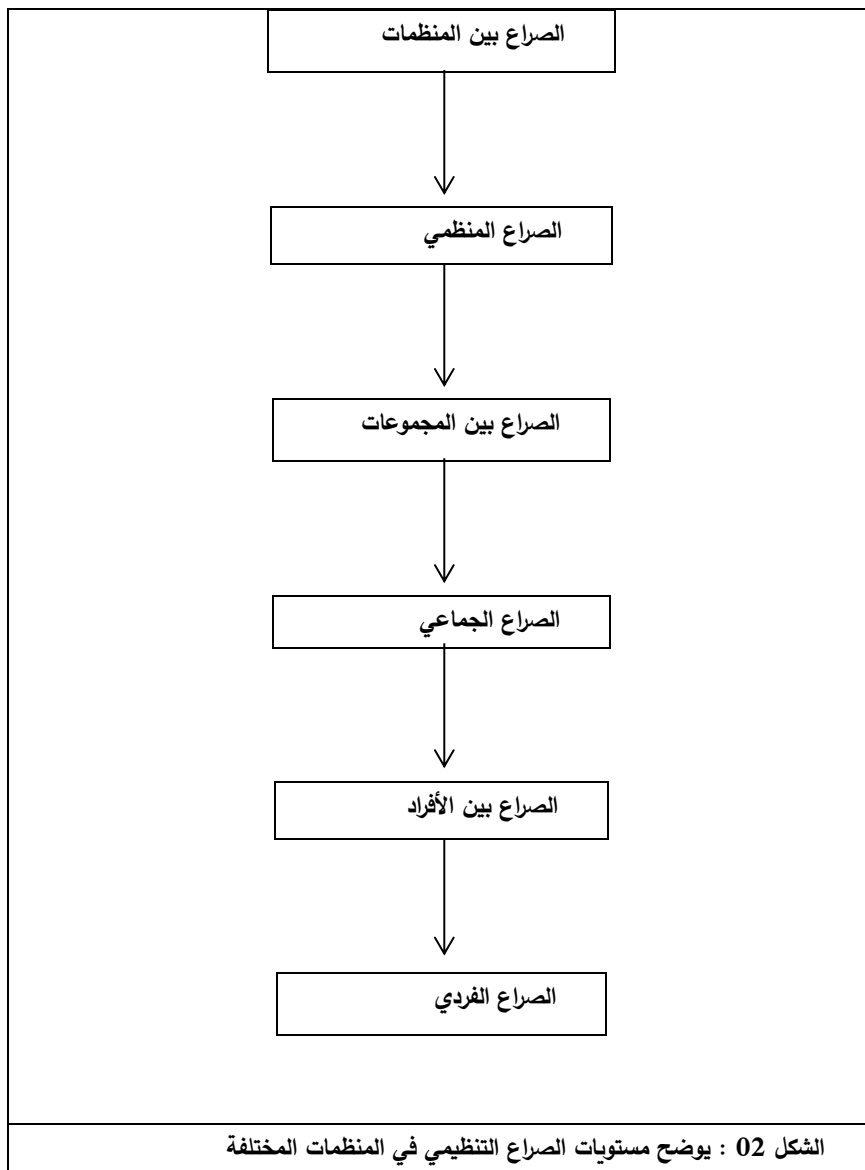
- الصراع الغير مخطط : و هو الصراع العفوي غير المقصود و الذي ينتج ويتطور نتيجة

للظروف و الاوضاع ، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي .

و منه فإن هذا النوع يحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لان المنظمة في تعامل دائم مع الوسط

الداخلي والخارجي على حد سواء وهي مجبرة على هذا،حيث تحاول تحقيق اهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم

الاجتماعية والخصائص البيئية لمحيطها سواء ان كانت مؤسسة خدماتية او انتاجية .



نقلا عن محمود عبد الفتاح رضوان

سادسا : نظريات الصراع التنظيمي :

1. النظرية الماركسية :

- إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد أفترض كارل ماركس بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و القيمية و العقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور منظمة داخل الانساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح

المتصارعة، و عن سمات و صور منظمة داخل الانساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الانساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الانساق ذاتها.

(جوتان ، تيرنر، 2000، ص109).

و قد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي :

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد. (ناصر قاسيمي، 2014، ص55).

مما سبق نلاحظ ان ماركس من خلال تتبعه للجذور التاريخية للصراع انصب تركيزه على فكرة الصراع والتغيير ، وهذا الصراع سيزول بعد قيام المجتمعات الاشتراكية ومن ثم يصبح المجتمع خالية من الصراع .

2. النظرية المعاصرة :

مقاربة التحليل السوسيولوجي لميشال كروزية 5يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات، قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات كما قام في مركز الدراسات السوسيولوجية و معهد العلوم الاجتماعية للعمل "ISSI" بأبحاث ودراسات إمبريقية بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية و أنماط التفاعل بين الافراد . (الزوبير عون عيسى ،مذكرة مقدمة)

و من بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين المستخدمين وعلاقات الصداقة ولاحظ نقص في العملية التبادلية ، و نقص التضامن و التعاون و شيوع الحقد و الغل و الكراهية و العدوانية و الصراع اتجاه المسيرين .

- لاحظ أيضا حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة من الظروف و المشاكل مثل اللامبالاة من قبل إدارة العمال و تيهمش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم و المناداة بحقوقهم. (رواج وهيبة، 2007، ص29)

- توصل كروزيه إلى نموذج " التحميل الاستراتيجي " الذي ركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في :

إن الافراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، و إنما لكل فرد أهدافه، و طموحاته الخاصة ، التي يمكن أن تكون معارضة أم للاهداف منظمة و هذه الاخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف أفراد المكونين لها.

- الحرية النسبية للفاعل في اي نوع من التنظيمات ،الفاعلين يملكون مجالا من الحرية

يمارسون فيها نوع من

- الاختيار

استراتيجية الفاعل ، تتبثق دوما من العقلانية بشرط ان تكون هذه العقلانية محدودة فمن خلال وجود هذه المشاكل فقد اثر هذا على عمليات التعاون بين العمال والوقوف في وجه السلطة التنظيمية ،وهذا ما اثر سلبا على سير التنظيم وفعالته .

- نلاحظ مما سبق ان ميشال كروزيه قد استنتج ان الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمات يبنون

استراتيجيات ودية وتحالفية

ويؤسسون سلطات فعلية و يقيمون انساق من التحالفات متفاوتة من تحقيق الاهداف الجماعية بصفة عامة

للمنظمة .(الزويير عون عيسى، 2011-2012،ص134)

3. نظرية التبادل الاجتماعي :

جورج هومنز :

لقد أضاف جورج هومنز معلومات جديدة يمكن تلخيصها أربع نقاط أساسية ، و قد وردت هذه الاضافات في الكتاب الذي نشره هومنز عام 1959م و الذي يأخذ عنوان "السلوك الاجتماعي و أشكالها الأولية"، و الاضافات التي وهبها هومنز لنظرية التبادل الاجتماعي تقع في النقاط التالية :

إذا تكررت التفاعلات و الاتصالات و العلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة فإن هذا لابد أن يؤكد على عواطف الحب و التعاون و التكالف ، و مثل هذه العواطف تقود إلى زيادة كمية التفاعلات بين أعضاء الجماعة .

- إذا كان النشاط أو الفعالية التي يقوم بها الفرد في الجماعة مصحوبة بمكافئة مادية أو معنوية فإن الفرد صاحب الفعالية أو النشاط سيكرر هذه الفعالية رغبة في الحصول على المزيد من المكافآت المادية و المعنوية . (روايح وهيبه ، 2007، ص23)

- إن منح المكافآت للأفراد الذين يكونون العلاقات الاجتماعية أو الذين يقومون بأداء النشاط الاجتماعي لابد أن يقوي هذه العلاقات ، التي تؤدي إلى خدمة أغراض المؤسسة أو المجتمع . و هنا يعني هومنز أن هذه المكافآت يجب ألا تعطى من جهة واحدة لان الجهة التي تستلم المكافآت يجب أن تردّها للجهة الثانية . (موسى اللوزي ، دون سنة ، ص350).

- يعتمد هومنز على مبدأ جديد هو مبدأ "العدالة التوزيعية" إذ أن تكاليف العلاقة الاجتماعية يجب أن تكون مساوية لارباح أو مردودات العلاقة لكل الجانبين. وإذا اختلف التوازن بين الارباح فان هذا سيقود الى الظلم والتعسف الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية . كما ان العدالة التوزيعية يجب ان تستخدم في حالة الخصومات والنزاعات بين الافراد والدول. وهذا يعني ان التهديد الوعيد الذي يقوم به جانب ان يتقابل مع التهديد او الوعيد للجانب

- الآخر ،فاذا لم يستخدم الجانب الاول العنف والقوة ضد الجانب الثاني فان هذا لابد ان يقود الى هدر حقوق

- الجانب الاول .وهذا لايتفق مع مبدا العدالة التوزيعية ومبدا كرامة الانسان والجماعة .بمعنى اخران السلام يقابل

- السلام والتهديد والوعيد يقابل بمثله من لدن الاشخاص المتفاعلين .

(احسان محمد الحسن،2005،ص189-190).

سابعا : نتائج الصراع التنظيمي :

أشار معظم الكتاب و العلماء و الخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا أو حافزا إيجابيا لأفراد و الجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية :

1. النتائج السلبية :

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد . بما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه افراد و بعضهم البعض .

- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفيس الذي يؤدي إلى احباط و الغضب و عدم التأكد و ضعف النفس .

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .

- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق الواحد و بذلك يعوق العمل التعاون الجماعي .
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الاداء و الانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة .
- و منه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الافراد أو العمال، و قد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين و كيفية تصرفاتهم و شيوع التسبب و انخفاض الروح المعنوية و كذلك أضرار جسمانية و أكثر منها نفسية .

(محمد صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2004،ص262).

1. النتائج الإيجابية : من النتائج الايجابية للصراع :

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوى الميول العدوانية .
- ينمو لدى افراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشدذ طاقات الناس ليمحوا مبدأ معين ،
- إي انه يولد الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و استعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة.
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها و بذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- و نتيجة لحل الصراع يصبح لافراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.
 - يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغيير و التحسين المستمر.
 - يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية و يعمل على نمو المنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك ان الصراع حقيقة واقعية في كل المنظمات ،ولكنه ليس بالضرورة يعتبر سلبيا ،بل انه احيانا ذا قيمة ايجابية للمنظمة ،فالصراع ذو حدين يمكن ان يكون سلبيا ولكنه ايضا يكون ايجابيا وهذا يتوقف على بدائل العمل . (عامرسالم،273،ص2007).

خلاصة الفصل :

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي هذا إلى الإرباك و القلق والتوتر داخل المرافق التنظيمية مما يجب الضرر إلى جميع الاطراف فلا يرد نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحدة منه لأن الصراع ظاهرة مستمرة، و لكن يمكن التخفيف منه و ذلك بالعمل على القضاء و على الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع ، مثل هذا العمل يقضي إلى إعادة بناء تركيبة بشكل عملي ووفق أسس و تحسين العلاقات مثل العمل و التخلي عن الخلافات و التخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة المستوى الثقافي و عقد برامج التوعية و التنقيف.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً : أهمية الأداء الوظيفي

ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي

رابعاً : أنواع الأداء الوظيفي

خامساً : محددات الأداء الوظيفي

سادساً : مصادر تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً : علاقة الأداء الوظيفي بالصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، وذلك لارتباط فاعلية أي منظمة ونجاحها بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقرارها. لذا فقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن القيادات الجديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف في مجملها إلى تحسين الأداء .

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

تنوعت تعريفات الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء على هذا الموضوع ، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات :

عرف (سلطان، 2004، ص 219) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها".

وعرفه (Rashid ,2013 ,1) بأنه "الطريقة التي تتجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي وأنه الفن في إنجاز المهام الموكلة للموظف".

وعرفه أيضاً بأنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها التنافسية " (Wiersem& Robbinsa ,1995, 278) فيما عرفته (درة، 2003، ص23) بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز حيث أنه مجموع السلوك والنتائج وتكون هذه النتائج قابلة للقياس". بينما عرفه (أبو سلطان، 2011، ص37) بأنه "السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف وظروف العمل المادية وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة".

ويرى (رضا 2003) أن الأداء الوظيفي هو "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية ، والقواعد والإجراءات، والطرق المحددة للعمل" . (حلاوة، 2015، ص 48).

كما عرفه بأنه "منهج إستراتيجي متكامل لتقديم نجاح متواصل للمنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد

الذين يعملون بها وتطوير قدرات الفريق والأفراد المساهمين"، (Pilbema,et.Al.,2002,259)

ويرى (حسن ،2000،ص215) أن الأداء الوظيفي يشير إلى "درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد

وإتمامها وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس

وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي

حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة

وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً".

ثانياً : أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة

بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون

أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء

عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل

المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات

الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً. وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها

في مراحلها المختلفة : وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء

والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها . (مصطفى أحمد، 2008، ص82).

ويرى (إدريس والغالي، 2007، 42) أن أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً وتجريبياً وإدارياً ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية ، حيث تحتوى جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

ثالثاً : عناصر الأداء الوظيفي :

يحدد هاينز ثلاثة عناصر للأداء وهي : (الفايدي، 2008، ص73)

1. **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات

ودوافع.

الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل

ممتع، فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل

والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي).

فيما يرى (الحسيني 1994) أن الأداء يتكون من العناصر التالية : (عكاشه، 2008، ص34)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وخلفية

عامة عن الوظيفة.

2. **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من

رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة

3. هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل

وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

رابعاً : أنواع الأداء الوظيفي

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على عدد من المعايير العلمية والتي يمكن أن نجملها على

النحو التالي :

1. **معيار الشمولية :**

معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى : (عبدالصمد، 2008، ص55)

أ- **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر

والوظائف والأنظمة الفرعية

للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية والأرباح والنمو وكيفيتها، وغيرها من الأهداف.

ب - الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد ، أو أداء التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2. معيار الأجل :

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل. وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا

يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة ، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3. معيار الطبيعة :

ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي ، اجتماعي، سياسي، تقني ، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي .

4- معيار المصدر:

ويشير جلال الدين (2009) إلى هذا المعيار حيث يقسم الأداء وفقاً له إلى نوعين الأداء الداخلي أو

الذاتي والأداء الخارجي. (المعمر، 2014، ص35)

أ- الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه

المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يلي :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على

صنع القيمة

- وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

ب - الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا

تتسبب في إحداثه ، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة

التي تحصل عليها المؤسسة. كما ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها (أبو شرح، 2010 ، ص 19)

وهي كالتالي :

1. أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل

الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل

مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا

الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو

تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2. الأداء الظرفي : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات

الجوهرية في المنظمة

ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته ، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة ، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3. الأداء المعاكس أو المجابهة : وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

خامساً : محددات الأداء الوظيفي :

هناك نوعان من المحددات التي يتأثر بهما الأداء الوظيفي، وهما المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل نفسه ومدى

سيطرته عليها، والمحددات الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارجة عن سيطرة العامل، وفيما يلي سنتناول هذه

المحددات بالتفصيل:

1. المحددات الداخلية :

أ- **الجهد**: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب- **القدرات** : وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.

ت- إدراك الدور : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2. المحددات الخارجية :

أ- **متطلبات العمل**: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

ب- **البيئة التنظيمية**: تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كلاً من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ت- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه مثل

المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. (المحاسنة، 2013، ص 113 - 114)

سادسا : مصادر تقييم الأداء الوظيفي

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي للمعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة رؤوسهم في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر وهي :

(عكاشه، ص 189-188، 2007) ،

1. الرئيس المباشر: حيث تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية

عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمؤوسيه. كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف

عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل.

2. التقييم الذاتي : إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد ذاته الذي يخضع للتقييم

خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة الأداء.

3. النظراء في العمل: يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين

يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في

العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك الفرد وأدائه وإنجازه، نتيجة احتكاكهم المستمر به.

4. المرؤوسون : أي أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه ومعلوماته

المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وآرائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى كفاءته أو مستواه وإنجازه في العمل.

5. خبراء خارجيون : وقد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر، ويتميز هذا المصدر من التقييم

بأنه قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع

الموظفين، وعادة ما يستخدم المقيم الخارجي لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية.

6. الزبائن والعملاء : يستخدم هذا التقييم في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء

الخدمات والافكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها، هنا يمثل الزبائن والعملاء الجهة المناسبة التي

يمكنها تقديم ملاحظاتها على أداء العاملين ، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة.

7. اللجان: يتم الاعتماد في التقييم على اللجان في حال اتصال عمل المرؤوس بأكثر من

مدير، وهنا يتم تشكيل لجنة مكونة من رؤساء الأقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف

محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس، وهذا التقييم خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حده. ملف الموظف الشخصي : يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.

8. سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت مواظن قوة أو قصور خلال العمل.
9. تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين.

سابعا : علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق الفوائد المتعددة للتنظيم، ولذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به، أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسرع مستوى الصراع عند الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويتغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية (حمود، ص 143، 2002).

ويرى روجرز أن انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب. (Rogers.B,2006, 39) ولإدارة الصراع على نحو فعال، يتعين على مديري المنظمات التعمق في معرفة مصادر الصراع وأنواعه في المنظمة وصياغة إستراتيجيات إدارته وفقاً لذلك (Chatty, 2012)

وتذكر (الخليلة، 32 :2010) بأن لسلوم (2009) يرى أن الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي تؤثر في عدد من المتغيرات المتعلقة بأداء العاملين، منها درجة الرضا الوظيفي، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤثر في أداء فرق العمل ودرجة تماسكها.

فيما يرى (2012Anwar, 1339) أن هناك علاقة إيجابية بين صراع المهام وأداء العاملين، وأن الصراع مهم جداً لتحفيز الإبداع المؤسسي وللإبقاء على المنظمات كمنظمات متعلمة ومتقدمة، لذا فإن على المديرين خلق المهارات التي تساعد على إدارة الصراع الناشئ في المنظمة بشكل فعال لارتباطها إلى حد كبير بأداء المنظمة.

خلاصة الفصل :

تناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وتعريفاته المختلفة، كما تطرق بشيء من التفصيل إلى أهمية الأداء الوظيفي وكاستخلص إلى أن الأداء الوظيفي هو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. الأداء الوظيفي، يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي، يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية. الإنجاز معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح. يصفونه ب كاملاً الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمل به شخص واحد

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : عينة الدراسة

ثالثا : حدود الدراسة .

رابعا : ادوات جمع البيانات

خامسا : الدراسة الاستطلاعية

سادسا : الدراسة الاساسية

سابعا : الاساليب الاحصائية

1. منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى أممية بن عجيبة ، وبناءاً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها ، تم استخدام منهج الوصفي الارتباطي لكون هذا المنهج يقوم بوصف الظاهرة في وضعها الراهن وتحليلها ، ويعرف هذا المنهج بأنه يدرس الظاهرة ويعبر عنها كمياً وكيفاً ، بحيث يساعد هذا المنهج في الحصول على بيانات ومعلومات واقعية

وشاملة من ارض الواقع للمشكلة .

2. عينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في عينة من عمال مستشفى أممية بن عجيبة والذي بلغ عددهم 40 عامل ، بحيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، والجدول التالي يوضح اهم خصائصها :

المجموع	الجنس		التكرار
	اناث	ذكور	
39	12	27	
100	30.77	%69.23	النسبة
%	%		

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور كانت 69.23 % . بالمائة تساوي نسبة الاناث والتي

كانت 30.77 % . بالمائة .

3. حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية :

الحدود البشرية : تكونت عينة الدراسة من (39) عاملاً يعملون بمستشفى احميدة بن عجيلة بالاغواط .

الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة الميدانية بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالاغواط.

الحدود الزمانية : تم اجراء الدراسة الميدانية بصفة رسمية من 23 / 05 / 2022 الى غاية 07 / 06 / 2022

من الموسم الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

الحدود الموضوعية : يتركز موضوع الدراسة على دراسة الصراع التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

في مستشفى أحميدة بن عجيلة .

الحدود الاداتية : تم استخدام اداتين هما :

1. استبيان (الصراع التنظيمي) : التي تم اخذه من مذكرة بعنوان : الرضا الوظيفي و علاقته

بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز"الأغواط) ، من اعداد

الطالبيين : - بن لحبيب بلقاسم - زنبط وليد ، يحتوي على 4 بدائل (لأوافق بشدة ، لا أوافق ،

أوافق ، أوافق بشدة) .

2. استبيان الاداء الوظيفي : الذي تم اخذه من مذكرة الاتصال الاداري و علاقته بالأداء

الوظيفي لدى عمال المكتبة بجامعة عمار ثليجي الأغواط من اعداد الطالبتين : - حمدي سعاد -

بوفاتح صليحة ويحتوي على 4 بدائل (لأوافق بشدة ، لا أوافق ، أوافق ، أوافق بشدة) .

4. أدوات جمع البيانات :

ان طبيعة الموضوع هي التي قد تفرض على الباحث نوعا معين من الادوات التي يستعين بها لقياس جوانب الظاهرة التي هو بصدد دراستها ، علما ان دقة اي بحث علمي يتوقف الى حد كبير على اختيار انجح واكفا الادوات وانسبها لاعتبارها الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والحقائق ، لذلك اعتمدنا في دراستنا وسيلة جمع البيانات استبيان الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي.

5. الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة ميدانية يستخدمها الباحث للتعرف على الظاهرة التي يريد دراستها بهدف توفير الفهم المناسب للدراسة المطلوبة بالفعل ، ويمكن معها استخدام اية وسيلة من الوسائل التقنية المتعددة ، والتي تطبق عادة على عينة صغيرة يحدد من خلالها الباحث مشكلة البحث وصياغة الفروض بطريقة اكثر واقعية ، كما تمكنه من اختيار اكثر الوسائل التقنية صلاحية لجمع المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة الى جانب التعرف الى الصعوبات الممكنة والعمل على ايجاد الاليات المناسبة للتعامل معها .

أ . اهداف الدراسة الاستطلاعية

تهدف الى تحقيق ما يلي :

- التعرف على مدى صلاحية ادوات جمع البيانات للاستخدام من خلال التعرف على الخصائص السيكومترية للمقياس
- التعرف على الصعوبات التي قد تعترض اجراءات الجانب الميداني لمحاولة تفاديها .
- الكشف عن مدى تفاعل مجتمع الدراسة مع متغيرات الدراسة .
- التدريب على تطبيق ادوات الدراسة لتفادي أي صعوبة في الدراسة الاساسية.

ب . الاجراءات المتبعة في الدراسة الاستطلاعية :

قبل استخدام ادوات القياس في الدراسة الاساسية لابد من التأكد من الخصائص السيكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات ، وعلى هذا الاساس تم اخذ عينة تقدر ب 39 عامل يعملون بالمستشفى من اصل 485 عامل يعملون بالمستشفى ، حيث تم توزيع استبيان الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي على افراد العينة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وذلك في شهر ماي 2022 .

ج . نتائج الدراسة الاستطلاعية :

1. الخصائص السيكومترية (استبيان الاداء الوظيفي) :

قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها ، وكذا ثباتها وصدقها ، وهو ما يعرف الخصائص السيكومترية للأداة .

- الثبات : هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة ، وكلما كان الاختبار صادقا

كان ثابتا وليس العكس صحيح.

الجدول 01 : يوضح ثبات لمقياس الاداء الوظيفي :

معامل الثبات		استبيان الاداء الوظيفي
ألفا كرونباخ	حجم العينة	
0.93	20	

التحليل :

بعد تطبيق قانون الفا كرونباخ تحصلنا على r يساوي 0.93 ، وهذا يدل على أن الارتباط قوي ،
بالتالي فان المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- الخصائص السيكومترية (استبيان الصراع التنظيمي):

الجدول 02: يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي

معامل الثبات		استبيان الصراع التنظيمي
الفاكرونباخ	حجم العينة	
0.85	20	

التحليل :بعد تطبيق قانون الفا كرونباخ تحصلنا على r يساوي 0.85،وهذا يدل على ان الارتباط قوي ،
بالتالي فان المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

الصدق التمييزي : تم حسابه بإتباع الخطوات التالية :

- تفرغ النتائج من خلال جمع الأوزان لكل فرد من فراد العينة الاستطلاعية .
- ترتيب مجموع القيم لكل فرد بشكل تصاعدي من اقل قيمة إلى أعلى قيمة .

أخذ نسبة 27 % من العينة الاستطلاعية العليا وكذلك 27 % من العينة الاستطلاعية الدنيا .وكانت

المقارنة بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا باستخدام اختبار " t " لعينتين غير مرتبطتين ومتساويتين في

العدد حسب القانون التالي :

1-2 اختبار " ت " لحساب الفروق لعينتين غير مرتبطتين ومتساويتين في العدد.

الجدول 02 :يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاداء الوظيفي

:

القيمة	N	المتوسط	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة المعنوية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العليا 27%	1	66.0	5.10	5.17	0.00	20	0.05
	1	9			0		دال
الدنيا 27 %	1	36.9	17.99				
	1	0					

التحليل :

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة "ت" المحسوبة 5.17 ، وبالتالي فإن قيمة الدلالة المحسوبة 0.000 اقل من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 ، وذلك عند درجة الحرية 20 ، إذا توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق .

سادسا: الدراسة الاساسية

تتناول الدراسة الاساسية منهج الدراسة وحدودها ، ويبين مجتمع وعينة الدراسة ، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها ، ويوضح كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .

6- الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام في تحليل البيانات نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \text{ المتوسط الحسابي}$$

$$S^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1} \text{ التباين}$$

$$r = \frac{n \sum (X \cdot Y) - \sum (X) \cdot \sum (Y)}{\sqrt{(n \sum (X^2) - (\sum X)^2) (n \sum (Y^2) - (\sum Y)^2)}} \text{ معامل بيرسون}$$

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2 + s_2^2}{n-1}}} \text{ اختبار "ت" للفروق لعينتين متساويتين وغير مرتبطتين}$$

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \text{ اختبار "ت" للفروق لعينتين غير متساويتين وغير مرتبطتين}$$

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً : عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .

ثانياً : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

ثالثاً : عرض تحليل نتائج الفرضية الثالثة

استنتاج عام

عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى :

نص الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاداء

الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى اميدة بن عجيله بالاغواط .

الجدول رقم 01 العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي:

مستوى الدلالة	در جته الحرية	الدلالة المعنوية	" ر " المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوس ط الحسابي	حجم العينة	المتغير
0.01 دال	76	0.000	0.62	19.16	50.8	39	الصراع التنظيمي
				19.37	76.9	39	الاداء الوظيفي

التحليل :

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة " ر " المحسوبة 0.62 وبالتالي قيمة الدلالة المعنوية 0.000 أقل

من قيمة الدلالة المعتمدة 0.01 وذلك عند درجة الحرية 76، وبالتالي توجد علاقة بين الصراع التنظيمي

والاداء الوظيفي ، اذا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية .

مناقشة الفرضية الاولى : حيث نفسر هذه النتيجة ان الصراع التنظيمي اذ زاد عن المستوى المعتاد في

المنظمة سيؤثر حتما على العلاقات بين العمال ، مما يؤدي الى اداء وظيفي ضعيف او متوسط في غالب

الاحيان ، فالخلاف المتواصل بين العمال يقلل من القدرة على استيعاب قواعد واساليب العمل ، وعدم التفاوض

من اجل مصلحة المنظمة ومصلحة العمال وعدم استخدام الخبرة يقلل من المرونة في اتخاذ القرارات الصائبة .

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

1.1. نص الفرضية : نتوقع ان يكون مستوى الصراع التنظيمي مرتفع لدى عينة من

عمال مستشفى حميدة بن عجيلة بالاغواط .

الجدول رقم 02 : جدول يوضح مستوى الصراع التنظيمي

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	39	78.64	14.82	75	1.53	0.13	0.05 دال

التحليل :

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة "ت" المحسوبة 1.53 وبالتالي قيمة المتوسط الحسابي 78.64

أكبر من المتوسط الفرضي 75 اذا مستوى الصراع التنظيمي مستوى مرتفع .

مناقشة الفرضية الثانية : مستوى الصراع التنظيمي مرتفع لدى عينة دراسة مرتفع ويكن تفسير هذه النتائج

ان اغلب افراد العينة تستخدم استراتيجيات تزيد من الصراع التنظيمي ،فعدم التنازل عن بعض الافكار

للحصول على قبول البعض الاخر منعدم و استخدام القوة الاقناع بمنطق الحجة للفوز بالمنافسة و استخدام

نفوذ للحصول على قبول الافكاريزيد من حدة الصراع التنظيمي ،وتمسك بوجهة النظر لتحقيق الاهداف

العمال الشخصية على حساب اهداف المنظمة سيؤثر سلبا على سير العمل والعمال ،واظهار مشاعر الغضب

مع الاطراف الاخرى يزيد من الخلافات بين العمال .

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

1.3 نص الفرضية : نتوقع ان يكون مستوى الاداء الوظيفي منخفض لدى عينة من

العمال مستشفى احميدة بن عجيبة بالاغواط.

الجدول رقم 03 :جدول يوضح نتائج مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	ت المحسوبة	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
الاداء الوظيفي	39	52.9	15.21	47.5	2.23	0.06	0.05 غير دال

التحليل :

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة "ت" المحسوبة 2.23 والدلالة المعنوية 0.06 غير دالة عند

مستوى الدالة 0.05 وبالتالي مستوى الأداء الوظيفي منخفض

مناقشة الفرضية الثالثة : مستوى الاداء الوظيفي منخفض حيث نفسر هذه النتيجة ان عدم بذل مجهود

كبير في اداء العمل و عدم الالتزام بتنفيذ التعليمات بحذافيرها ،واهمال اهتمام المنظمة بجوانب المعنوية

للعاملين ميول وطموحات ورغبات يؤدي الى انخفاض مستوى الاداء ،وعدم الاهتمام بحضور دورات تكوينه

وكذا عدم تحمل مسؤولية لدى العمال في اتخاذ القرارات يقلل من اداء العاملين واتفقت هذه الدراسة مع

دراسة مع دراسة أحمد يوسف 2008 حيث كنت مستويات الأداء والرضا الوظيفي منخفضا ، ودراسة محمد

سلمان 2010 وجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي .

الاستنتاج العام :

تبين من خلال عرض ومناقشة النتائج العامة للدراسة التي بحثت عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيله بالاغواط ،ومستوى كل من الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي وبالرجوع الى ما تم تناوله من خلفية نظرية ودراسات سابقة و انطلاقا من اهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية ،بينت النتائج المتوصل اليها من خلال المعالجة الاحصائية للفرضيات انه :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيله بالاغواط .

- وجود مستوى مرتفع للصراع التنظيمي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيله بالاغواط.
- وجود مستوى منخفض للاداء الوظيفي لدى عينة من عمال مستشفى احميدة بن عجيله بالاغواط .وفي الاخير تجدر الاشارة الى انه لايمكن تعميم نتائج الدراسة التي تبقى في اطار الحدود المكانية والزمانية والبشرية وادوات جمع البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة .

الاقتراحات:

يقترح بعض التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد في خفض مستوى الصراع التنظيمي والرفع من مستوى

الاداء

الوظيفي لدى عمال المستشفى ،وذلك من خلال واقع النتائج الدراسة التي تم التوصل اليها .

1. الاهتمام بالعوامل التي تساهم في رفع الاداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال زيادة الحوافز

المعنوية والعمل على توفير مستلزمات واحتياجات متطلبات العمل .

2. العمل على لاهتمام بالرواتب وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة .

3. العمل على توعية باهمية الصراع وباهمية العمل على طلب مساعدة من الاخرين لايجاد

الحلول .

4. زيادة فهم العمال ووعيهم باهمية الصراع وماله من اثار ونتائج سلبية وايجابية على مستوى

الفرد والجماعة والمنظمة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- شاويش، مصطفى(2005): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2008): قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- عبدالباقي، صلاح الدين (2005): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العميرة، محمد (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق، عبدالمجيد، السيد (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- قطيشات، ليلي (2010): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

- كامل، مصطفى (2003): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مارش جيمس جي، وسيمون، هيريرت (2001): المنظمات، ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ماهر، أحمد (2002): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، مصر.
- المحاسنة، إبراهيم (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، أحمد (2000): إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، جامعة بنها، مصر.
- 4 طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، دارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
- القيروتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- قطيشات، ليلي (2010): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- كامل، مصطفى (2003): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مارش جيمس جي، وسيمون، هيريرت (2001): المنظمات، ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- ماهر، أحمد (2002): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية،
- 1دمحم يوسف الماض : المأدة الفعالة ، ط 9، الكادّمون للنشر و التوزّع ، الأردن ، 8093
- 2موسى اللوزي : التطور التنظّم أساسات و مفاهم حدّثة ، دون ط ، دار وائل للنشر و التوزّع ، الأردن ، دون سنة نشر
- 1حرّم حسّن : السلون التنظّم سلون الأفراد و الجماعات فّ منظمات الأعمال ، دون ط ، دار الحامد للنشر و التوزّع ، دون بلد ، 8003 ،
- 2رافدة الحرّري : مهارات المأدة التربيّة فّ اتخاذ المراتب الإدارة ، دون ط ، دار المناهج للنشر و التوزّع ، عمان ، 1احمد ماهر : كّف تشطّر على صراعات العمل ، دون ط ، الدار الجامعة ، الإسكندرة ، مصر ، 8002 ،
- 1محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة النزاعات و الصراعات فّ العمل ، ط 9، المجموعة العربيّة للتدرب و النشر ، الماهرة 34 - 31 - ص ، 2012، مصر
- 2اكرم محسن الأسري ، و آخرون : مفاهم معاصرة فّ الإدارة الإستراتيجّة و نظرة المنظمة (الصراع التنظّم ،
- استراتيجّات إدارة الصراع ، الأداء الاستراتيجّ (،) الجزء الأول) ، ط9 ، دار صفاء للنشر و التوزّع ، عمان . 2015.
- 1جوتان ، تيرنر 5 بناء نظرية عمم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، دون طبعة ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص109 .
- 2ناصر قاسيمي 5 سوسولوجيا المنظمات (دراسات نظرية و تطبيقية) ، ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص55

- 1الزبير عون عيسى 5 تحميل سوسولوجي لمصراع في البيئات المحمية المنتخبة ، دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الاغواط ، مذكرة مقدمة لنيل شياذة الماجستير في عمم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، قسم العموم الاجتماعية ، جامعة ورقلة قاصدي مرباح ،2011/2012، ص 133-134 غير منشورة.
- 2روابح وبيبة 5 إشكالية الصدق المبريقي الطروحات ميشال كروزيبو ، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة ، مذكرة مكممة لنيل شياذة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، قسم عمم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة قسنطينة ، 2007 ، ص. 23-24
- 1إحسان محمد الحسن 5 النظرية الاجتماعية المتقدمة ، ط 6، دار وائل لمنشر و التوزيع ، عمان 2005 ، ص.190-189
- 2صالح الدين محمد عبد الباقي 5 السموك الفعال في المنظمات ، بدون ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص.262
- 1عامر سالم 5 السموك الإداري التنظيمي ، ط 6، دار أسامة ، عمان ، 2007 ، ص273
- حلاوة، عماد (2015): غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- Robbins, J., & Wiersema, M.,(1995), "A Resource Based Approach to Mu Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio inter Relationships and Corporate
- Pilbema, Stephen & Cobridge, Marjorie (2002): People Resourcing HRM in

Practice (2nd ed), Harlow, FT Prentice Halltil

- الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منظور منهجي تكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

-مصطفى، أحمد: (2008) إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، دار فكر العربي، القاهرة، مصر

- الفايدي، سالم: (2008) فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- عكاشه، أسعد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-عبدالصمد، سميرة: (2008) أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

-المعمر، وسام: (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-أبو شرح، نادر: (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- المحاسنة، إبراهيم: (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درة، عبدالباري، الصباغ، زهير": (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.ربي.
- المغربي، عبد الحميد (2007): "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- حمود، خضير: (2002) السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- لخايلة، أنس (2010): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- Robbins, J., & Wiersema, M.,(1995), "A Resource Based Approach to
Mu
Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio inter Relationships and
Corporate
Pilbema, Stephen & Cobridge, Marjorie (2002): People Resourcing
HRM in
Practice (2nd ed), Harlow, FT Prentice Hallti
- Rogers B. (2006), "Organizational Behavior Management A Whole-
School

- Approach," Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia
- Chatty, 2012: Relationship between organizational conflict and performance of organization, <https://www.projectguru.in/publications/relationship-betweenorganizational-conflict-and-performance-of-organization/>
- Anwar, Naveed (2012): Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3 , No 9.

الملاحق

Récapitulatif de traitement des

observations

		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	15

ثبات الصراع

Récapitulatif de traitement des
observations

		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.932	15

ثبات الاداء

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
VAR00001	50.8205	19.16256	39
VAR00002	76.9487	19.37164	39

Corrélations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	.621**
	Sig. (bilatérale)		.000
	Somme des carrés et produits croisés	13953.744	8757.641
	Covariance :	367.204	230.464
	N	39	39
VAR00002	Corrélation de Pearson	.621**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	Somme des carrés et produits croisés	8757.641	14259.897
	Covariance :	230.464	375.260
	N	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

علاقة الاداء بالصراع

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	39	78.6410	14.82084	2.37323

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 75 Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00001	1.534	38	.133	3.64103	-1.1633-	8.4454

مستوى الصراع

Test des échantillons indépendants

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	39	52.9487	15.21590	2.43649

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 47.5 Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00001	2.236	38	.031	5.44872	.5163	10.3811

مستوى الاداء

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1.00	11	91.6364	4.29588	1.29526
	2.00	11	62.1818	16.18529	4.88005

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard erreur	Inférieur	Supérieur
VAR00001	Hypothèse de variances égales	6.874	.016	5.834	20	.000	29.45455	5.04902		18.92248
	Hypothèse de variances inégales			5.834	11.402	.000	29.45455	5.04902		18.38935

صدق الصراع

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1.00	11	66.0909	5.10793	1.54010
	2.00	11	36.9091	17.99697	5.42629

Test des échantillons indépendants

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
VAR00001	Hypothèse de variances égales	11.828	.003	5.174	20	.000	29.18182	5.64061	17.41570	40.94793
	Hypothèse de variances inégales			5.174	11.601	.000	29.18182	5.64061	16.84489	41.51874

صدق الأداء

