

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع

الصراع التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية لقسم الاعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي
بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الدكتور:

- النوعي عطاء الله

من اعداد الطالب:

❖ بن مهية يوسف

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل بعد طول عناء
اللهم اجعلنا من الشاكرين لنعمة العارفين لأوليائه الصالحين
وصلى الله على سيدنا محمد رسول الله المصطفى ونبيه المجتبي وعلى
آلة الطيبين وعلى أصحابه وأمته أجمعين
من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا
فادعوا له.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل المشرف الدكتور عطاء الله النوعي
الذي عرفته بتواضعه وطيبه قلبه الذي كان نعم المرشد وضحى بوقته في سبيل
توجيهي إلى كل أساتذتي الكرام بقسم علم الاجتماع بجامعة عمار ثلجي ، أدامكم الله
قدوة لنا علما وخلاقا إلى كل من مد يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد وكانت
حافز لإتمام هذا العمل المتواضع إلى كل أساتذة قسم الإعلام والاتصال خاصة رئيس
القسم عبد القادر النوعي

يوسف بن مهية

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدة الغالية أطال الله في عمرها وأدام
الله بقائها

إلى روح أبي الطاهرة الحاج قدور بن مهية

إلى إخواني الأعزاء

إلى زوجتي وقرّة عيني أبناء الأعزاء خديجة - إكرام - قدور -
خيرة

إلى جميع الأصدقاء سنة ثانية ماستر تخصص علم الاجتماع
دفعة 2022

إلى كل باحث وطالب علم.

يوسف بن مهية

جاءت دراستنا بعنوان الصراع التنظيمي واثره على الأداء الوظيفي وانطلقت دراستنا من الإشكالية

التالية: ما ماهية الصراع التنظيمي وما اثرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

نهدف من خلال دراستنا الى معرفة أسباب الصراع التنظيمي واشكاله واثره على الأداء الوظيفي،

حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي لكون دراستنا دراسة وصفية عبر أداة جمع البيانات

الاستبيان لدراسة عينتنا المتكونة من عمال المؤسسة قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار ثليجي

بالأغواط والبالغ عددهم 59 عاملا حيث توصلنا الى النتائج التالية:

➤ ان التفرقة بين العمال يؤدي الى نشوب الصراع بينهم وان اداره قسم الاعلام والاتصال

تتعامل بشكل متوسط الى جيد مع عماله وهذا من اجل عدم التفرقة بين العمال وايصال

لكل ذي حق حقه كي لا يكون هناك صراع بينهم

➤ يوجد خلافات بين عمال قسم الاعلام والاتصال وتقع هذه الخلافات بكثرة اثناء

الاجتماعات وفي اوقات العمل بدرجة اقل وهذا يدل على ان الخلافات تكون في

الاجتماعات وهذا يرجع الى تخالف الآراء.

➤ ان اداره قسم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط دائما ما تتدخل لفك الصراع ومعاقبه

طرفي الصراع من اجل ضمان سيرورة العمل ودوامه لان الصراع يفكك عمل الجماعة

ويؤثر على أداء العمال المنهي ويوقع بينهما العدوان ، لهذا تعاقب المؤسسة طرفي الصراع

من اجل الحد من الصراعات وتبنيه العمال بعاقبة الصراع بينهم .

➤ ان اكثر عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار ثليجي الاغواط مهمتهم خدماتيه

(استاذة) وهذا لتغطية متطلبات القسم من الأساتذة وخاصتا في ظل تزايد وتوافد الطلبة على

تخصص العلوم الإنسانية في الدراسة الجامعية.

Study summary

Our study came under the title of organizational conflict and its impact on job performance. Our study started from the following problem: What is organizational conflict and what is its impact on job performance within the institution?

We aim through our study to know the causes of organizational conflict, its forms and its impact on job performance, as the descriptive approach was adopted because our study is a descriptive study through the questionnaire data collection tool to study our sample consisting of 59 workers at the Foundation's Department of Human Sciences at Amara Tleji University in Laghouat. The following results:

- Discrimination between workers leads to the outbreak of conflict between them, and the administration of the Humanities Department deals moderately to good with its workers, and this is in order not to differentiate between workers and to convey to everyone who has a right his right so that there is no conflict between them
 - There are differences between the workers of the Department of Humanities and these differences occur frequently during meetings and in working hours to a lesser degree, and this indicates that the differences are in the meetings and this is due to the difference of opinions.
 - The administration of the Department of Human Sciences at the University of Laghouat always intervenes to end the conflict and punish the two parties to the conflict in order to ensure the workflow and its permanence, because the conflict breaks up the work of the group and affects the performance of the workers and causes aggression between them. Therefore, the institution punishes the two parties to the conflict in order to reduce conflicts and alert the workers to the consequences of the conflict between them.
 - Most of the workers of the Department of Humanities at Ammar Thaleji University, Laghouat, have a service mission (as a professor), and this is to cover the department's requirements for professors, especially in light of the increasing influx of students to specialize in humanities in university studies.
-
-

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر و عرفان
	الاهداء
أب	مقدمة
الاطار المنهجي	
الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة	
05	أولاً- أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً- أهمية الموضوع
06	ثالثاً- أهداف الموضوع
06	رابعاً - اشكالية الدراسة
08	خامساً- الفرضيات
09	سادساً- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11	سابعاً- الاجراءات المنهجية للدراسة
17	ثامناً- الدراسات السابقة
الاطار النظري	
الفصل الثاني الصراع التنظيمي	
30	تمهيد الفصل
31	1. مفهوم الصراع التنظيمي
34	2. أسباب ظهور الصراع التنظيمي
40	3. مراحل الصراع التنظيمي
45	4. الأليات القانونية لإدارة الصراع التنظيمي
53	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث الأداء الوظيفي	
55	تمهيد الفصل :

56	1. مفهوم الأداء الوظيفي
58	2. مكونات الأداء الوظيفي
59	3. محددات الاداء الوظيفي
60	4. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي
66	5. أنماط الأداء الوظيفي:
68	6. أبعاد الأداء الوظيفي:
69	خلاصة الفصل:
الاطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	
-72	أولاً-تحديد الاطار الزمني والمكاني للدراسة
75	ثانياً: تحليل نتائج استمارة الاستبيان
-76	1-تحليل نتائج البيانات الشخصية
78	
-79	2-تحليل نتائج المحور الثاني: الصراع التنظيمي في المؤسسة
83	
-83	3-تحليل نتائج المحور الثالث : الاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة
85	
86	ثانياً : النتائج العامة للدراسة
88	خاتمة
95-91	قائمة المراجع
99-97	الملاحق

فهرس الجداول

والاشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
76	الجدول رقم 01: يمثل متغير الجنس
76	الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن
77	الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الجامعي
77	الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة
78	الجدول رقم 05 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة
79	الجدول رقم 06 : يوضح وجود الخلافات داخل المؤسسة من عدمه
80	الجدول رقم 07 : يوضح العلاقة بين تدخل الادارة لفك الصراعات وكيفية تعاملها معها
81	الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين تعامل الادارة مع العمال و ومخلفات التفرقة في التعامل بينهم
82	الجدول رقم 09 : يوضح العلاقة بين تخذ العمل في مهام بعضهم البعض وعدم وجود الرقابة في نشوب الصراع .
83	الجدول رقم 10: يوضح مدى تجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم
83	الجدول رقم 11: يوضح مدى انجاز العمال لعملهم في الوقت المحدد دون تأخر
84	الجدول رقم 12 : يمثل العلاقة بين وجود خلافات من العمال وتدخل الادارة في مهامهم
85	الجدول رقم 13 : يوضح العلاقة بين توفير الادارة كافة مستلزمات العمل وراحة عمالها لإنجاز عملهم

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
53	الشكل رقم(01): مراحل عملية الصراع
59	الشكل 02 : محددات الأداء الوظيفي

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها الى التطور ومواصلة العمل من اجل سيرورتها وهذا ما ادى إلى الاهتمام بالسلوك العمال " الفردي والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المؤسسة ككيان مادي بحق، أصبحت وحدة اجتماعية ملفقة، يشكل الآن فيها العنصر الأول الذي يعبر عن هويتها، وتقاطعها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في علاقات جيدة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزاتها متطورة وعملها الممنهج لا ينجح دون تفاهم افرادها.

ان افراد المؤسسة من اداريون وعمال لهم الدور الأساس في نجاح المؤسسة لذى تسعى ادار المؤسسة الى الوصول الى نتائج جيدة وتحقيق أهدافها من خلال خلق أجواء جيدة بين العمال كي تتجنب الصراع بينهم لان الصراع في المؤسسة هو السم القاتل للمؤسسة فاذا خلت المؤسسة من الصراعات خلت من المشاكل وضمنت سيرورة عملها ونجاحها في تحقيق أهدافها وهذا يعتمد على عدم وجود الصراع والأداء الجيد للعمال . وللقضاء على الصراعات نجد المؤسسة تقوم بإدارة الصراع من خلال تعاملها مع أفراد المنظمة أو الجماعات ال تقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية المسطرة من طرف المؤسسة من اجل الوصول اليها، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل كيفية لاحتواء الصراع، ويعد إدارة الصراع هو مفتاح احتواء تلك الصراعات.

الأداء الوظيفي للعمال هو النواة الأساسية لنجاح المؤسسة وتطورها حيث انما كل ما كان أداء الوظيفي للعمال جيد كلما كانت المؤسسة قائمة ومتطورة والمؤسسات التعليمية من المؤسسات التي تقوم على أداء العمال ومدى نجاحهم في عملهم .

اذا الصراع التنظيمي من شأنه ان يعرقل عمل المؤسسة ويؤثر سلبا على العمال وان عمد ادرته والقضاء عليه قد يطيح بالمؤسسة ويؤثر على العمال في اداءهم لمهامهم ووظائفهم،

ومن هنا جاءت دراستنا بعنوان الصراع التنظيمي واثره على الأداء الوظيفي للعاملين وتم الدراسة وفق الخطة التالية:


تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول :

جاء الفصل الأول بعنوان الأطر المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه الى أسباب اختيار الدراسة أهميتها أهدافها إشكالية الدراسة تساؤلاتها فرضياتها و التعاريف الإجرائية للدراسة و إجراءاتها المنهجية (المنهج ، العينة ، مجتمع الدراسة ، اسلوبها، ادواتها) وأخيرا تم التطرق الى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

اما الفصل الثاني جاء بعنوان الصراع التنظيمي وتم التطرق فيه الى مفهوم الصراع التنظيمي أسبابه مراحله الآليات القانونية لإدارة الصراع التنظيمي.

اما الفصل الثالث جاء بعنوان الأداء الوظيفي وتم التطرق فيه الى مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته محدداته وأساليب قياسه.

اما الفص الرابع وهو الفص التطبيقي للدراسة حيث تم في تحليل نتائج الاستبيان والوصول الى نتائج العامة للدراسة.



الإطار المنهجي

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الأول الاجراءات المنهجية

للدراسة

أولاً- أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع منها:

- الموضوع جدير بالدراسة ينسجم مع تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل
- محاولة التعرف على واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- خطورة الظاهرة لما لها من آثار سلبية على الفرد والمنظمة معا
- محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ..
- الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص و كذا أهميته باعتباره حقلا واسعا للبحث والدراسة.
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالإلمام أكثر بالموضوع وإثراءه نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري، ومحاولة التعرف على الواقع العملي، من خلال الدراسة الميدانية.

ثانيا- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في تناول قضية إدارية مهمة في الوظيفة العمومية في المؤسسات ذلك أن الصراع التنظيمي يؤثر بشكل عال في الأداء، سواء الفردي أو الجماعي في كل المؤسسات الرسمية، وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة في البيئة الوظيفية العمومية في علم الباحثين، والتي قد تضيف أدبيات جديدة في موضوع الصراع التنظيمي، من شأنها المساهمة في مساعدة القيادات الإدارية والمسؤولين وصناع القرار في الإدارات لمواجهة النزاعات والخلافات بين الإدارة والموظفين من جهة، أو تلك الناشئة عن الصراع بين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى، أو تقود الى أبحاث أخرى في صلب الموضوع، وتراكم مزيد من العلم والخبرة والمعرفة ..

كما أنها قد تفيد كل المؤسسات في اعتماد استراتيجيات واضحة للحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وتساعد أيضا في استقرار الموظفين والتركيز على أدائهم

وإنجازاتهم بمستويات أفضل، وذلك عرب التعرف إلى الأساليب المتبعة لمعالجة أسباب الصراع التنظيمي، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير أساليب أخرى تساعد في حل قضاياها، حيث يمكن اتباع أساليب علمية حديثة تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسة المتأثر بالصراع .

ثالثا- أهداف الموضوع:

من خلال هذه الدراسة والمقاربة البسيطين بين الجانب النظري وإسقاطه على الواقع نهدف أساسا إلى التعرف على:

- مفاهيم و أساسيات حول ظاهرة الصراع التنظيمي .
- أبعاد هذه الظاهرة وكذا المجالات التي يمسها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- التعرف أكثر على مصادره ومسبباته إلى جانب الآثار التي يخلفها.
- الاطلاع على مختلف الأساليب العلاجية المتبعة في إدارة و تسيير الصراع.
- التأكد من فرضيات البحث عن طريق الدراسة الميدانية .
- محاولة إثراء الموضوع من خلال هذا البحث المتواضع ورفع رصيدنا المعرفي في موضوع يقع ضمن دائرة اهتماماتنا وتخصصنا.

رابعا - اشكالية الدراسة:

لاشك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مظلة الموارد البشرية داخل المؤسسات ولا ريب أن أعلى أنواع الاستثمار الحديث هو الاستثمار في المورد البشري، لأنه استثمار في العقول والأدمغة والنفوس البشرية، ومهما امتلكت المنشأة من تكنولوجيا وتقنيات وغيرها فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، لكي تدير عوامل الإستثمار وتستغلها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

والتاريخ علمنا أن التميز في الموارد البشرية، يصنع المعجزات، وهاكم اليابان تلك الدولة التي غزت منتجاتها وخدماتها جميع أنحاء العالم، لم نعرف أن لديها فائض في الموارد المادية والطبيعية، بل خلية نحل إنسانية وإدارة متميزة للموارد البشرية، تعمل بنهج

التخطيط والتدريب الاستراتيجي لمواردها البشرية فهناك رؤية ورسالة، وأهداف ذكية، واستراتيجية توصلها إلى أهدافها وغاياتها.

حيث تعد المؤسسة واحدة من أهم اللبنة الأساسية المنتجة للثروة والبنية المكونة لأي اقتصاد، غير أنه ومع التحديات الجديدة التي يعرفها العالم خاصة العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة أصبحت المؤسسة تعرف العديد من المشاكل والعراقيل على الصعيدين الداخلي والخارجي خاصة وأن المنظمة تمارس نشاطاتها في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي لأي منظمة والذين تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المنظمة ومنها ما يخص المصالح الشخصية للأفراد، وفي ظل اختلاف هذه المصالح (للمنظمة و/أو الأفراد) من جهة والفروقات الفردية من جهة ثانية فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد أو المنظمة الكثير من صور الصراع المتباينة ولعل من أهمها الصراع التنظيمي وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا العمل المتواضع فالصراع كمفهوم عام ظاهرة عامة لها طبيعتها الاجتماعية والنفسية، فهو ظاهرة قديمة ولدت مع الإنسان، وقد عرف هذا الأخير الصراع مع نفسه ومع الطبيعة وكذا مع غيره من أبناء جلدته وهذا كله من أجل البقاء وإثبات الذات فالمنظمة الحديثة مهما كان نوع نشاطها فهي تعمل في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، ونظرا للتطور الزمني الحاصل وكذا تعقد العلاقات الإنسانية وتشابكها فقد تباينت الأشكال، الظروف والأسباب المتعلقة بظاهرة الصراع من فترة زمنية لأخرى غير أن المبدأ والمنطق بقي ثابت وهو تحقيق الذات والبقاء بشتى الطرق.

وفي الوقت الحديث تعددت أنواع الصراع بتعدد حاجيات الإنسان ومطالبه وأهدافه، ولعل ابرز وأهم نوع حظي باهتمام الباحثين والعلماء ما يسمى بالصراع التنظيمي، ذلك أن التنظيم من أجل هدف واحد وهو الإنتاج وبقاء المنظمة في الحياة إلا أن المصالح تبقى متباينة داخليا سواء فيما يخص التنظيم أو المصالح الشخصية، ومن هنا لا بد من وجود تعارض في وجهات النظر وبروز الصدام بين مختلف الأهداف والمصالح وهذا ما

يخلق الصراع داخل التنظيم وبين الأفراد والفرد مع نفسه، لذا يجب على المنظمة وأكثر من أي وقت مضى أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وكيفية تنميته وإدارته، لأن وجود هذا العنصر في المنظمة يعني وجود الصراع فيها .

حيث أن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته وهذه الرغبة وبدون شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لذا فإن أي منظمة تحاول زيادة أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية تحسين أدائهم في ظل الصراعات التي كما ذكرنا تتنوع أسبابها بين مختلف الأفراد وهذا ما نحاول الوصول اليه من خلال الدراسة ومن خلال كل هذا يمكن طرح الإشكال التالي :

ما ماهية الصراع التنظيمي وما اثرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أسباب ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ماهي أشكال الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟
- كيف يمكن للصراع التنظيمي ان يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

خامسا- الفرضيات:

الصراع التنظيمي ظاهرة مرضية في حياة التنظيم تختلف اسبابها واشكالها ولها تأثير على فعالية الاداء داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- الصراع التنظيمي ظاهرة لا بد منها داخل المؤسسة لذا تختلف الأسباب المؤدية له
- يمثل الصراع في اشكال عدة في المؤسسة ما بين الافراد والمصالح
- للصراع التنظيمي اثر مباشر وغير مباشر على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

محل الدراسة

سادسا - مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. مفهوم الصراع: يعني في اللغة اللاتينية (Conflit) و يعني " الصدمة " أي (Choc) ويعني كذلك (La lutte) أو القتال (Combat) أي الصراع المفتوح و أحيانا المسلح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية. وهو أيضا تناقض المصالح و المشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر ويعبر الصراع على السلطة عن تناقض المصالح ... ويختلف صراع المصالح عن صراع الأفكار لأنه نادرا ما يكون سلميا إذ لما تفشل المفاوضات وجهود التقريب بين المتصارعين فإنهم يقررون المواجهة الجسمانية فيعملون من أجل قلب الوضع لصالحهم¹.

اجرائيا: الصراع التنظيمي هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية أو السلبية على التنظيم ويعني أيضا حالة التوتر ولا استقرار التي يوجد فيها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية.

2- مفهوم الصراع التنظيمي:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: "الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية، ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة".

¹ Bréard. (R). Et Pastor. (P). **Gestion des conflits**. Ed. Liaisons. Paris.2000.P11

يعرف بدر1994: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو أهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.¹

أما تعريفنا الإجرائي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة فنقصد به و تلك الحالة من الخلاف الناتج عن اختلاف وجهات نظر وقيم حول موضوع الذي له علاقة بالعمل أو اختلاف المصالح والاحتياجات بين العمال، وهو حالة عن إرباك للعمل في اتخاذ القرارات بحيث يواجه الفرد والجماعة صعوبة في الحوار الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل. وهو عبارة عن مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه.

التعريف الإجرائي 2: هو عبارة خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين والمرؤوسين في إطار العمل

2. الاداء الوظيفي :

الأداء "هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين²
مفهوم الأداء اصطلاحا: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد³

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البيازوري، عمان -الأردن، ص-ص 91،93.

² ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013 ، ص43 .

³ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص43

تعريف "توماس": الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج¹ .
تعريف "علي السلمي": أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء²

أداء العاملين "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"³

سابعا- الاجراءات المنهجية للدراسة

المنهج المتبع:

فالمنهج لغة: هو الطريق الواضح والمستقيم الخ.
 والمنهج هو الوسيلة الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلة بحثه، ويختلف المنهج باختلاف مشكلة البحث والهدف العامة والنوعية التي يستهدف البحث تحقيقها، ومنهج البحث هو النتيجة التي ينتهي اليها الباحث نظرا لتعدد الظواهر والمفاهيم والعلاقات التي تنطوي عليها العلوم الإنسانية يجعل أمر معالجتها أصعب، حيث أن تعقيد الظاهرة الإنسانية لا يعني استحالة بحثها.
 وهذا بطبيعة الحال انطلاقا من البناء النظري للبحث إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها الباحث، والتي تعتبر تجسيد لكافة الخطوات التي تصاغ خلال هذا البحث، وانطلاقا من موضوع دراستنا "

¹ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003،

ص 54

² علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 120.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 25

فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة حول موضوع البحث، وهي دراسة ميدانية في بعض المنشآت الرياضية عبر الوطن. حيث نتطرق في بحثنا إلى موضوع أو مجال من المجالات المهمة في المؤسسات الا وهي الصراع التنظيمي الذي سنحاول في بحثنا هذا في تحديد العلاقة بين عناصرها بغرض توضيح مدى تأثيره الإيجابي أو السلبي، على هذا العنصر. واستجابة الطبيعة هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الذي يعرف بأنه تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وكما يعرف ايضا المنهج الوصفي على أنه استقصاء عن ظاهرة من الظواهر قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وضبطها كميًا قصد جمع المعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، وبالتالي اخضاعها الى دراسة عملية ودقيقة.¹

كما يعرف ايضا على انه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة او موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو لتحقيق من صحة حقائق قديمة، وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"².... الخ. كما عرفه بشير صالح الرشيدي بأنه: المجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج او تعميمات على الظاهرة او الموضوع الذي هو محل البحث³.... الخ

¹ عمار بحوش: 'دليل الباحث وكتابة الرسائل' ، الجزائر، 1995، ص 129

² محمد شفيق زكي، "البحث العلمي الخطوات والمنهج الإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، مصر،

1985، ص 84

³ بشير صالح الرشيدي، المناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59

2- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية، هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا ما هي ابعادها وجوانبها الخ¹ .

اذا لا يخفي على أي باحث على ضبط سؤال الاشكالية وصياغة الفرضيات، هو اساس انطلاق الدراسة، وأما ادوات البحث المناسبة فهي اساس انجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية، ولما كان الإستبيان هو أحد الأدوات المعتمدة عليها فقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان حول موضوع الدراسة اذا كان الغرض منها هو التحقق من اشكالية وفرضيات الموضوع وكذلك التعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة، وقياسها للشيء المطلوب قياسه، والتعرف على الأسئلة التي يمكن أن تسبب احراج للمستجوبين، او يحاولون تفاديها، هذا لإعادة صياغتها من جديد كي لا تؤثر على مصداقية الأجوبة.

وأفادت هذه الدراسة في التعرف على بعض الأشياء الايجابية التي ساعدتنا في تحقيق هذه الدراسة نذكر البعض منها:

- التعرف على الميدان ومدى امكانية اجراء هذه الدراسة.
- غموض بعض الأسئلة مما جعلنا نعيد صياغتها.
- وجود بعض الأخطاء الواردة في الأسئلة مما دفعنا إلى حذفها .
- بعد بعض الأسئلة عن موضوع الدراسة مما دفعنا ايضا الى اعادة صياغتها .
- التعرف على الصعوبات المحتمل مواجهتها أثناء العمل الميداني.

¹ ناصر ثابت، "أضواء على الدراسة الميدانية"، ط1، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984، ص74

3- مجتمع الدراسة:

ان مجتمع الدراسة يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد اقامة الدراسة التطبيقية عليها وفق المنهج المختار والمناسب لهذه الدراسة، وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث

4- عينة الدراسة:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية اساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي، وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا ما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقه.

حيث كان حجم عينة الدراسة جميع عمال قسم الاعلام والاتصال عينة قصدية المقدر

5- عينة الاستبيان:

لقد حاول الباحث، أن يحدد عينة لهذه الدراسة، تكون أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، هذا ما يخول له الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس، فالاختيار الجيد للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع، فكان اختيار العينة الأولى من المجتمع الأصلي بطريقة غرضية مقصودة حسب نوع الدراسة.

7- ادوات البحث:

قصد الوصول إلى حلول اشكالية البحث المطروحة وللتحقق من صحة فرضيات البحث، لزم اتباع انجع الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

*** الدراسة النظرية:**

التي يصطلح عليها ب "المعطيات الببليوغرافية" أو المادة الخبرية، حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب، مذكرات، مجلات، جرائد رسمية، التي يدور محتواها حول موضوع الدراسة.

*** الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم او اتجاهاتهم، ودوافعهم او معتقداتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت.¹

كما يعرف الاستبيان على انه اداة عملية، تعتبر من بين وسائل الاستقصاء لجمع المعلومات الكثر فعالة لخدمة البحث، يحتوي هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة، تمت صياغتها الاختبار صحة فروض هذه الدراسة واهداف البحث، قد تم تصميم هذا الاستبيان وتحديد عناصره استنادا الى اراء وتوجيهات المشرفين والاساتذة المحكمين

ويمكن تصنيف الاستبيانات بحسب نوعية الاجابة المطلوبة الى اربعة انواع هي:

وفيه تكون الاجابة مقيدة، بحيث يحتوي على اسئلة تليها اجابات محددة، وما على المفحوص او المشارك الا أن يختار واحدة منها بوضع دائرة حولها او اية اشارة يطلبها الفاحص، كما هو الحال في الأسئلة الموضوعية، ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات انه يشجع على الإجابة عليه، لأنه لا يتطلب وقتا وجهدا كبيرين، ويسهل عملية تصنيف

¹ سامي عريفش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999، ص 67

البيانات وتحليلها احصائياً، ومن عيوبه أن المفحوص قد لا يجد بين الاجابات الجاهزة مال يريد.

- الاستبيان المفتوح:

وفيه تكون الإجابة حرة مفتوحة، حيث يحتوي الاستبيان على عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص بطريقته ولغته الخاصة، كما هو الحال في الأسئلة المقالية، ويهدف هذا النوع من الاستبيانات الى اعطاء المشارك فرصة لأن يكتب رايه ويذكر تبريراته للإجابة بشكل عام وصريح. ومن مزايا هذا النوع أنه يعطي المفحوص الفرصة لكي يعطي اجابة كاملة عن الأسئلة التي تقدم له، ويقيس اتجاه المفحوص بشكل افضل من المغلق، ومن عيوبه انه يتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً جادا من المفحوص مما قد لا يشجعه على المشاركة بالإجابة، كما تأتي البيانات المأخوذة منه متعددة باختلاف آراء المفحوصين واتجاهاتهم وبالتالي تصعب معالجتها احصائياً.

- الاستبيان المغلق المفتوح:

ويحتوي على عدد من الأسئلة ذات اجابات محددة متبوعة بطلب تفسير سبب الاختيار، ويعتبر هذا النوع أفضل من النوعين السابقين لأنه يتلخص من عيوب كل منهما.

8- مجالات البحث:

8-1- المجال الزمني: أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2021-2022 وامتدت الدراسة من شهر أبريل 2022 الى نهاية ماي 2022 وتخللت هذه الفترة 3 فترات فترة جمع المراجع والدراسات السابقة من ثمة فترة الانطلاق في الدراسة الثالثة فترة الاتصال بأفراد العينة وتوزيع الاستبيان والانطلاق في الميداني.

8-2- المجال المكاني: لقد اجريت الدراسة الميدانية، على مستوى قسم علوم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط - ولاية الاغواط

8-3-المجال البشري: عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ثامنا - الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تأتي الأبحاث العلمية دائما في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلمي، ولهذا فقد كان من الضروري للباحث أن يستعين بدراسات ومؤلفات ومراجع سابقة: والتي تشمل كل ما يتعلق بالمشكلة تعلقا مباشرا مثل البحوث السابقة التي استخدمت نفس المتغيرات أو دارت حول أسئلة مشابهة، أو درست النظرية التي يستند إليها الباحث وغير ذلك من الدراسات المشابهة¹.

الدراسة الاولى: دراسة مصطفى آدم محمد أبكر وآخرون، أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 2، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان حيث كانت المشكلة في السؤال الرئيسي: ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشؤون الخدمة بولاية شمال كردفان؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي داخل الفرد على مستوى الأداء الوظيفي على بعد (الانجاز-الابداع) في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان؟
- هل يؤثر الصراع التنظيمي بين الافراد على مستوى الأداء الوظيفي على بعد (الانجاز-الابداع) في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان؟

¹ أبو علام محمود رجاء، مناهج البحث في العموم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، 2004، ص90.

• هل يؤثر الصراع التنظيمي بين الجماعات على مستوى الأداء الوظيفي على بعد

(الانجاز-الابداع) في ديوان شئون الخدمة ولابة شمال كردفان؟

واستخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية وصممت استبان لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد 80 استبان واسترد منها 75 بنسبة استجابة بلغت % 94 وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. وتم استخدم أسلوب تحليل المسار ونموذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة ولك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق أداء عالي للعاملين، وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

الدراسة الثانية: دراسة عبد القادر محمود قادر الحيالي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير، كمية التربية الرياضية، جامعة الموصل، 2005.

هدفت إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي والتعرف على فاعلية معالجة الصراع التنظيمي ومقارنة فاعلية معالجة الصراع من قبل الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية

اشتملت عينة الدراسة على (320) إداريا ومدربا ومساعد مدرب في الندية المنطقة الشمالية، استخدم الاستبيان كوسيلة الجمع للبيانات والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار لنكن.

أظهرت النتائج أن أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداماً عند معالجة الصراع التنظيمي عند المدربين وأسلوب التهدة أكثر استخداماً عند مساعدي المدربين عند معالجة الصراع التنظيمي وفاعلية الملاكات الإدارية والفنية في معالجة الصراع بإستثناء مساعدي المدربين وتفوق ملاكات الأندية الرياضية والإتحادات على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي

الدراسة الثالثة : لينا داود محمد طه العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية -محافظات غزة- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور وفيق الأغا والدكتور وسيم الهابيل، 2013/2012،

تتكون العينة من 358 عاملاً، وقد اعتمد في هذه الدراسة على توزيع استبيان على الموظفين وتم التحليل بعد تحويل الإجابات إلى أرقام، بالنسب تحليلاً سوسيلوجياً بعد القراءة الإحصائية. وذلك لمعرفة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي، وتم اقتراح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم تنوع الاتصال والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ندرة الموارد والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ضعف سياسة المنظمة والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم وضوح الدور والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عجز نظام الحوافز والمكافآت والصراع التنظيمي.

و تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية زيادة في المستشفيات الحكومية بظاهرة الصراع التنظيمي، والتأكيد على ضرورة إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية التي تلئم احتياجات الفئات المستهدفة في المستشفيات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسة) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات قطاع غزة.
- قدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار وتجديد طاقات العاملين.
- عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي، باعتباره معول هدم لا أداة بناء.

الدراسة الرابعة: دراسة د.بغدادى خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة -دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة - مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد

2014، 16

نههدف من هذه الدراسة التحقق من وجود صراع تنظيمي داخل المؤسسات التنظيمية وسعينا إلى ذلك بالإجابة على التساؤل التالي : ما تأثير الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة ؟

وتتفرع تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة ؟
- هل يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل ؟

الفرضية العامة:

يؤثر الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية

• يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل داخل المنظمة.

• يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان وكانت عينة الدراسة مكون من 20 فردا من مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة ولكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35,48% ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل وهي التي أثرت هذه المشاكل على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادراتها وطموحاتها في العمل وتمثل نسبة هذا الاتجاه 22,58% وهي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة وما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس وتم رفضها بنسبة 42,30% إضافة إلى ذلك فان الرئيس لا يعير اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 42,30 وهذا ما يحد من معنوياته ويضعف من أدائه في العمل كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 28,12.، في سياق آخر نستنتج أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة ويظهر ذلك بنسبة 75 ويدل على ذلك إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70، كما أن اغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوما في تغيير المصلحة ولا في تغيير منصبهم وبتجلى هذا في موقفهم بنسبة 70 كشف لنا هذا التحليل ان الخلل موجود بين العمال ورئيسهم الذي لا يهتم لأراء العمال ولا لمجهوداتهم المقدمة لأنه ينفرد برأيه فقط.

الدراسة الخامسة: دراسة مريم يخلف وأمال حورية رويدي، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - 2020-2021-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين التنظيمي لدى عينة من الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل.

إشكالية الدراسة : من منطلق أن الصراع التنظيمي يلعب دور مهم في المنظمات، كونه يمثل سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابيا يحفز الأفراد إلى الإبداع، أو مدمرا عندما ينمي الشعور بالهزيمة. سنحاول عبر هذه الدراسة معرفة أثر الصراع التنظيمي بمستوياته في أداء العاملين وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟

انطلاقا من السؤال الجوهرى، ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل - ؟

- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل ؟

- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل -؟

- هل توجد فروق دالة إحصائيا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل)

- هل توجد فروق دالة إحصائيا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والتعمق في دراستها تصاغ الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-

وتنبثق عنها مجموعة فرضيات تساهم في تحديد معالم هذا البحث، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة- جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على 207 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الجزم الاجتماعية (SPSS).

وقد أظهرت هذه الدراسة عن عدم وجود أثر دال إحصائيا للصراع التنظيمي في أداء العاملين، وان الأبعاد الخاصة بالصراع التنظيمي المتمثلة في: الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات، ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما توصلت هذه الدراسة إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين؟، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مع وجود فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة

الدراسة السادسة:

زرفاوي امال : اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013-2014

نههدف من هذه الدراسة التحقق من وجود صراع تنظيمي واثره على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات سعينا إلى ذلك بالإجابة على التساؤل التالي من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة:

الى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ؟
الفرضية العامة :

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.

انطلق الدراسة من فرضية عامة مفادها علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكوابل "بسكرة"، اربع فرضيا فرعية تختبر ميدانيا العلاقة القائمة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلة في ضوء مؤشرات علاقة

احتمالية، تدور في مجملها حول تأثير عناصر ومكونات الصراع التنظيمي (طبيعة الاشراف، وتيرة الاتصال، الفروق في المكانة الوظيفية، الفروق القافية (على محددات الرضا) الاداء، دوران العمل، التغيب، الانتاجية.)
الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى : عدم اشراك الرئيس لمروؤسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة. ومن خلال هذه الفرضية نود أن نوضح:
-تركز اتخاذ القرارات في يد الرئيس بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوس يرفع من معدل دوران العمل.

- تفهم وجهات نظر العامل واثرها على الرضا عن المهنة.

-ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر سلبا على رضا العاملين على وظيفتهم.

الفرضية الجزئية الثانية : عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة. ومن خلال هذه الفرضية أردنا أن نوضح:

-اتباع الطابع الرسمي في العلاقات يؤثر على مستوى اداء العاملين.

-عدم مراعاة التراتبية في التواصل بين العاملين تؤثر على مستوى أداء العاملين.

الفرضية الجزئية الثالثة : كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل. من خلال هذه الفرضية اردنا أن نوضح:

-الأقدمية في العمل وعلاقتها بظاهرة التغيب.

-المؤهلات العلمية والتقنية للعامل وعلاقتها بظاهرة التغيب.

-الفروق الجنسية بين العاملين وظاهرة التغيب.

الفرضية الجزئية الرابعة : الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية. ومن خلال هذه الفرضية نود معرفة:

-النزعة الجهوية لها تأثير على مستوى الانتاجية.

-الروح القبلية للعاملين لها تأثير بارز على معدلات الانتاجية.

- تؤثر ثقافة العامل الجزائري على مستوى الانتاجية داخل المؤسسة .
- تهدف الدراسة الى تحقيق التالي:
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الاشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي .
- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.**
- أدوات جمع البيانات : الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.
- نتائج الدراسة :
- من خلال البحث نجد أن الجماعات الغير رسمية موجودة وهذا ما ذهبت له مدرسة العلاقات الانسانية، التي أثبتت أن التنظيم غير رسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، وهذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل بسكرة، حيث أن العلاقات الغير رسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، ويؤدي الى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، والتغيب، وانخفاض في معدلات الأداء، وهذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات الانتاجية ومن أسباب ظهور هذه المشكلات هو:
- تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة، والذي يعبر عن عصيان الاوامر والتباطؤ في إنجازها.
- لجوء العمال الى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة الى اخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة
- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش.

-التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات.

-القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الاجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير مقبولة مثلا : العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات والأعياد، ولذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك، وهذا ما يؤدي الى التغيب، والى انخفاض الأداء، مع انخفاض الانتاجية.

-عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا.

-عدم التكيف مع أسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة، وهذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية.

الإطار النظري

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد الفصل

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساسا وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن المنظمات الناجحة رغم تكافئهما في الموارد المادية والتكنولوجيا المستعملة، لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة الماد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها، إلا أنه ومع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري، وهو سلوك الفرد والذي عرف بالسلوك التنظيمي.

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاولة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، ومعرفة اتجاهاتهم، وميولهم وأدائهم، وبديهي أن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان ومكان واحد يؤدي إلى التفاعل والاتصال، ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع.

فغالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات، والتي قد تؤدي أحيانا إلى تفكك المنظمة واندثارها، وأصبح الصراع يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس الأفراد باتجاه عملهم. لذا اتجه العلماء والباحثون إلى تحديد أسبابه ومراحله وتحديد الطرق الممكنة لحل الصراع وإدارته بطريقة تجعله ايجابيا أكثر.

1. مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات فالصراع هو نتيجة حتمية لوجود اختلاف في الذاتية البشرية، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد له من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجاته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهدافا وأولويات بشكل خاص وبالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، فطبعيا هناك صراع، فكل جماعة تريد تحقيق أهدافها قبل الجماعات الأخرى.

قبل أن نتطرق لمفهوم الصراع التنظيمي لابد أن نتطرق لمفاهيم بعض العناصر منها:
الصراع، النزاع، إدارة الصراع.

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflit" التي تعني التعارك أو النزاع أو الخلاف الشديد، ويعرف الصراع أيضا بأنه تضاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة¹.

أما من الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف محدد بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.²

إن التعريف العام للصراع هو وجود شجار واختلاف حاد بين جهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية³.

¹ Larousse, vuf 2003, paris, p 247.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، صص 12/11.

³ حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000، ص 180.

من التعريفات نأخذ هذا التعريف " أنه العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد (أو الجماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد الآخرين لحقوق الأول".

مجموعة تعاريف الصراع

من أهم تعريف الصراع نذكر ما يلي:

- **تعريف ليكريت (Likret):** "يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداة"¹.

نلاحظ أن تعريف ليكريت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينهما.

- **تعريف مارش وسايمون (March and simon):** "الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل العملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"².

يلخص هذا التعريف الصراع في شيئين اثنين، وهما حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، وينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلاءم مع طموح الأفراد.

- **تعريف سيكيو (Sekiou) وآخرون:** الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل"³.

¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر / ص 143.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

³ - sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck, ed2, paris,2001, p 796.

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير انه قد يكون الاختلاف مبعثاً للتعاون والانسجام.

- **تعريف خليل محمد حسن الشماع¹:** "الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات" يفسر هذا التعريف الصراع بأنه حالة عدم توازن وتتمثل أسبابه في تعارض المصالح والأهداف التي يسطرها الأفراد أو الجماعات، كما أقر هذا التعريف بوجود صراعات بين المنظمات، إلا أن حالة عدم التوازن هي حالة سائدة لدى أغلب المنظمات، وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن تناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

❖ **النزاع:** "هو تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية".²

❖ **إدارة الصراع:** "عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع الغير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره".³

أما بالنسبة للصراع التنظيمي فقد اختلف العلماء في تحديده كأبي مصطلح إداري آخر: هو خلاف مدرك ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة الأهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو بعد تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.⁴

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 296.

² المرجع السابق، ص 17.

³ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 132.

⁴ زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 15.

وهو: " وضع تنافسي يكون في أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".¹

عرف بأنه " تعطل وانهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء".²

وعرف بأنه: " هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب الاختيار والمفاضلة بين البدائل".³

ويعرف بدر الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل لفرد، أو تعارض أو توتر بين بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات".⁴

من التعريفات السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي هو أحد أشكال الرئيسية للتفاعل وهو إرباك أو تعطيل للعمل أو لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، ومن جهة أخرى فإن الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز بالنسبة للفرد والرف من أدائه وكذا يترتب عليه آثار سلبية وإيجابية.

2. أسباب ظهور الصراع التنظيمي

إن دراسة ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة دفعت العلماء والباحثين إلى البحث عن أهم الأسباب والمصادر التي ينبعث منها الصراع، ومن خلال هذه

¹ نفس المرجع، ص 92.

² Pondy ; L.R ; (1967) ; « **Organizational Conflic ; Concepts and Models** »

Administrative Science Quarterly ; 12 (Sep ; 1967) ; p 300.

³ الفحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مطابع جامعة الملك، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، ص 152.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 254.

الأبحاث فقد ركز كل باحث على الأسباب التي يرى بان لها الدور الأكبر في انشاء الصراع، لذا توصل علماء الاجتماع وعلم النفس إلى أسباب معين، في حين توصل علماء الإدارة إلى أسباب أخرى، تختلف قليلا عن سابقهم إن هذا الاختلاف مرده اختلاف وجهة النظر أو جانب الدراسة، وفي ما يلي نتطرق إلى أسباب الصراع عموما، ومركزين على أسباب الصراع من

الجانب السلوكي المهتم بعلاقة الفرد بزملائه وعلاقة جماعات المنظمة ببعضها البعض ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين رئيسيين هما:

1.2 أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين: يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:

أ - **الخصائص والسمات الشخصية:** تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه فاختلاف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي، ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح والرغبة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم

ب- **الاختلاف والتنوع الثقافي:** إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة، خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات، بسبب رفض الأفكار، وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة¹، فاختلاف الديانة، أو الانتماء الإيديولوجي، أو الحزبي، يدفع الفرد للشعور بأنه

¹ عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط، مصر، ص42.

يمثل الجهة التي ينتمي إليها، داخل المنظمة، بصورة مطلقة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره أودينه¹.

ج- عدم الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغييره وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله².

د- الخطأ في الاتصال:

بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا يكون هداما، وليس بناءا فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات³.

2.2 الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي في المنظمة فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم بحاجة إلى وسيلة تحدد لكل فرد مهامه وحقوقه ومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض ومن أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي:

أ-التنظيم غير الرسمي:

وهي ظاهرة تنشأ تلقائيا بين الأفراد الذين تربطهم علاقة أو مصلحة مشتركة وتدفعهم إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها. وقد بينت الدراسات التي قام بها التون مايو، في شركة وسترن الكتريك بمصنع هاوثرن بمدينة شيكاغو، والتي يطلق عليها اسم دراسات

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 368.

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 312.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 321.

هاوثورن، بأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، ويكون لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد وله أيضا اتصالاته غير الرسمية، وله قائد الذي يكون أحد أفراد الجماعة¹.

* أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها الرغبة في الانتماء وتوفير الأمن والحماية والحصول على بعض المزايا النسبية².

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الرسمي أو الجماعات غير الرسمية، ليس لها عدد محدد كما أنه ليس لها شكل محدد أيضا فغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي مبني على مصالح وأهداف مجموعة معينة من الأفراد، وكلما تعرض التنظيم غير الرسمي إلى الضغوطات والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد وتتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوع بعض أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل³.

يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى الصراع، وهذا بسبب تناقض أهدافه ومصالحه مع التنظيمات الأخرى، وأهم الصراعات تلك التي تكون بين التنظيمين أحدهما رسمي والآخر غير الرسمي.

للتنظيم غير الرسمي عدة انعكاسات سلبية على التنظيم الرسمي، نذكر منها⁴:

➤ نشر الإشاعات في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 180.

² محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر، ص 229.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 156.

⁴ بوفجلة غياث، مرجع سابق، ص 92.

➤ مقاومة التغيير: إن عدم اقتناع أفراد المنظمة بجدوى التغيير وفائدته يدفعهم إلى مقاومته، ويعتبر التنظيم غير الرسمي أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة للتغيير.

➤ تفضيل المواقف المريحة، يفضل العمال المواقف المهنية المريحة كقلة أوقات العمل وجود ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه مما يؤدي إلى مواجهة مع التنظيم الرسمي.

إن اختلاف الأهداف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هو الباعث الحقيقي للصراع، وتعمل الإدارة على التعامل مع هذا التنظيم بما يحفظ مصالح المنظمة، على الرغم من أن كثير من القادة يركزون على الاتصال الرسمي، ويحاولون عدم الاهتمام أو إفسال التنظيم غير الرسمي.

ب- الاعتمادية بين وحدات المنظمة:

ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى، ولا يوجد العكس فالوحدة الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها- قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة¹.

ج- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضا حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف، والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية، والتباين في الهيكل التنظيمي وتقسيماته الفرعية، وأيضا في الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات، أما الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإنه

¹ حسين مريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2003، ص246.

يحدث عندما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين، والتدخل في شؤونهم التفصيلية وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك¹.

د- أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة مصدرا رئيسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزع الموارد المالية والبشرية والفنية بحسب نتائجها، وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية:²

➤ تداخل الموارد ومحدوديتها، واعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضها البعض، بسبب طبيعة العمل المختلفة وكذلك المعدات والآلات المستعملة من قسم الآخر.

➤ تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة، قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود إلى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة.

➤ استخدام المنافسة كاستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين قد تنجح هذه الطريقة أحيانا، وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام، وينعكس هذا الصراع على فاعلية الأداء والإنتاجية.

هـ- الإصلاح والتغيير: تقوم إدارة المنظمة بالتغيير استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة ومتسارعة، إلا أن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 298.

² ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض، ب س ، ص 343.

يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير، مما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة¹.

و- اتخاذ القرارات بالمشاركة: فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن الخلافات والتعارضات المتواجدة بينهم، وتوفر فرصة لظهور الصراع.²

3. مراحل الصراع التنظيمي

يمكن لأي صراع أن ينفجر بصفة فجائية دون مقدمات مثل توقف دفع أجور العاملين بسبب أزمة مالية طارئة، أو إحداث حركة في مناصبهم دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة، ويمكن أن تتسارع وتيرة الصراع كما يمكن أن تختصر مراحله فينفجر بصفة فجائية، ويمكن أن يمر عبر مراحل منطقية كأن تكون له أسبابه المباشرة وغير المباشرة، وتوفر الظروف التي تسمح بظهور الصراع والأسباب التي تدفع إليه قد ذكرنا بعضا منها سابقا، توفر هذه الظروف يعني شعور الأطراف المعنية بوجود شئ ما غير عادي في العلاقات التنظيمية مصدرها الصراع على الموارد أو السلطة أو حتى في القيم السائدة أو غيرها.

و إدراك هذا الوضع يجعل الأشخاص يتحدثون به مع أهل الثقة من زملائهم وينتقدون سلوكيات الأطراف الأخرى التي يحكمون عليها بأنها تدفع إلى التوتر أكثر من الإستقرار، وما يلبث هذا الحديث أن يخرج من الكواليس لتتواجه به الأطراف المتناقضة وتعبر عن عدم رضاها وتدمرها وهذا ما قد يؤدي إلى ردود فعل عدائية تزيد في التوتر، أما المرحلة اللاحقة فهي البحث عن حل لهذا الصراع ، حل يرضي كل الأطراف التي تتعاون

¹كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 316.

²ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 346

للقضاء على كل السلبيات التي خلفها الصراع خاصة على مستوى الفعالية داخل التنظيم.¹

و الحقيقة أنه ليس للصراع مراحل ثابتة ومستقرة إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل. كما تختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر ومن حالة لأخرى، وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمرحلة يمر عبرها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره وحله، ورغم ذلك فيمكن أن نحدد المراحل الآتية منها وجود ظروف ملائمة ومساعدة على نمو عوامل الصراع سواء كانت موجودة في الهيكل التنظيمي أو في نمط القيادة أو نموذج الاتصال أو العلاقات الاجتماعية، وتوفر جملة من الأسباب غير المباشرة التي تساعد على إذكاء السبب الرئيس للصراع، والتأكد من الخصوم الحقيقيين ومن موضوع الصراع، وهنا هنا نقف عند مفترق الطرق وعند مجموعة من الخيارات إما التصعيد فينفجر الصراع أو تهدئة الوضع والدخول في حوار مباشر أو غير مباشر عن طريق الرموز، و في حالة التصعيد ينفجر الصراع و في هذه الحال ندخل في سلسلة أخرى من المراحل قد تصل فيها الأطراف إلى المواجهة المباشرة أو المواجهة الجسمانية وكشف كل طرف علانية لمناورات وألاعيب الطرف الآخر و في هذا الموقف يتخذ كل طرف إجراءاته للمواجهة ويأخذ مواقعه للهجوم أو للدفاع أو يأخذهما معا لتحقيق أهدافه كما يمكن أن يتمسك كل طرف بمطالبه والتمسك مبدئيا بعدم تقديم أي تنازلات مهما كانت و في هذه الحال ينسد الوضع ويراهن الطرفان على عامل الوقت وتعب الطرف الآخر، وقد يلجأ الطرفان إلى مفاوضات ثنائية مباشرة أو اختيار طرف آخر يتوسط لحل الصراع، و في حالة نجاح الصلح يتوقف الصراع ويتجه كل طرف إلى البحث عن استراتيجيات أدوات أخرى لتقوية مواقفه.²

¹ ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 143.

² ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 144.

قبل ذلك يمكن في أي مرحلة أن ينهزم أحد الطرفين فينتهي الصراع، أو يتم الحل عن طريق

التفاوض بالتالي لا يمر الصراع على كل تلك المراحل، وباختصار يمكن حساب أربعة مراحل هي توفر أرضية للصراع ، وانفجار الصراع واشتداده وحله، وهناك من اختصرها في أربعة مراحل هي الولادة ، والتوسع ، والظهور ، والتسوية.

و ناك أيضا من يتحدث عن جملة من المراحل تبدأ من مرحلة تراكم الضغوط وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع وهذه الفترة طويلة نوعا ما، وهي فترة القطيعة مع فترة التوازن التي كانت من قبل، والتي تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض الساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها.

وتختلف المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين والأجراء هي علاقة مواجهة تجنب، وعدوانية السلوك اليومي للأجراء والتأخر عن العمل وتطبيق حرفي لتوقيت العمل من طرف الإطارات ومواجه الموظفين وتطبيق القواعد والتعليمات باللعب والتلاعب بالقواعد والتحمس في البداية ثم ترك الأمور تسير لحالها، وتبادل التهم واللوم بين المصالح¹

و تلي هذه المرحلة مرحلة انفجار الصراع من خلال حدث خاص أو مطالب خاصة تحفز

الطاقات وتوحيدها وتوجهها نحو هدف معين، وبعدها نصل إلى مرحلة استواء الصراع وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متعددة وغير متجانسة، ويمكن في هذه الحال إحداث الانسجام بين المطالب المتباينة وقد ينجح التدخل القانوني

¹ Labbé (D). et Landier. (H). **Les relations sociales dans l'entreprise** . Ed. Liaisons. Paris. 1990. P.P. 182. 179.

السريع في احتواء الصراع من خلال علاج المشكل فوراً من خلال حصر أسباب الصراع والقضاء عليها وحصر أسباب عدم الرضا قبل علاجها والعمل على التشاور وتوضيح الأمور والمشاكل قبل حلها، وقد يكون العلاج من خلال إيقاف تطور الصراع عن طريق الإقناع والتوفيق بين الأهداف.

وفي مرحلة لاحقة يتطور الصراع ويتوسع جهوياً أو فئوياً وقد تتدخل النقابة التي تتساءل عن تنشيط الإضراب مثلاً في إطار علاقات القوة، أما المضربون فيشترط فيهم التلاحم والالتفاف حول شخصية كاريزمية وتبني أهداف جماعية، ويعمل الزعيم على تحقيق هذا الهدف بقوة وتثمين التزامات الإدارة والتقليل من الضعف الملاحظ في الخصم ومحاولة إظهار عدم فعاليته وإيجاد جو للتقارب بين الأشخاص وتبسيط شروط الاجتماعات من أجل نجاحها .

ومرحلة التوسع هذه يمكن أن يتخذ فيها الأطراف مواقف متطرفة وفيها يتجه الصراع نحو العنف وبذلك ندخل في مرحلة تسيير العنف، ويتم الوصول إلى قمة الصراع لما يفقد المضربون الثقة في أشكال الفعل الكلاسيكي، غير أنه في الكثير من الأحيان تظهر بوادر الانفراج إذا وصلنا إلى هذه المرحلة بحيث تظهر أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد أو التدهور، وترغب الأطراف في الخروج من الصراع لما ترى بألا جدوى من المواجهة وعلى الأطراف المتصارعة أن تلجأ إلى الحلول السلمية التي تبدأ من تنفادي العودة إلى العدوانية وفي هذه المرحلة لا يصبح الإضراب نموذجاً فعالاً لعلاج المشاكل والتي تصبح بدورها موضوعاً للعلاج الجذري، وستقدم لأجل حلها التعهدات وستحترم هذه التعهدات والاتفاقات¹

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 145.

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كآتي:

(1) مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً.¹

وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع ، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل وأساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم.²

(2) مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات.³

(3) مرحلة الشعور بالصراع: وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما ، وتتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه ، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.⁴

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص 248.

² سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البتراء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 219.

³ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار الحامد للنشر و

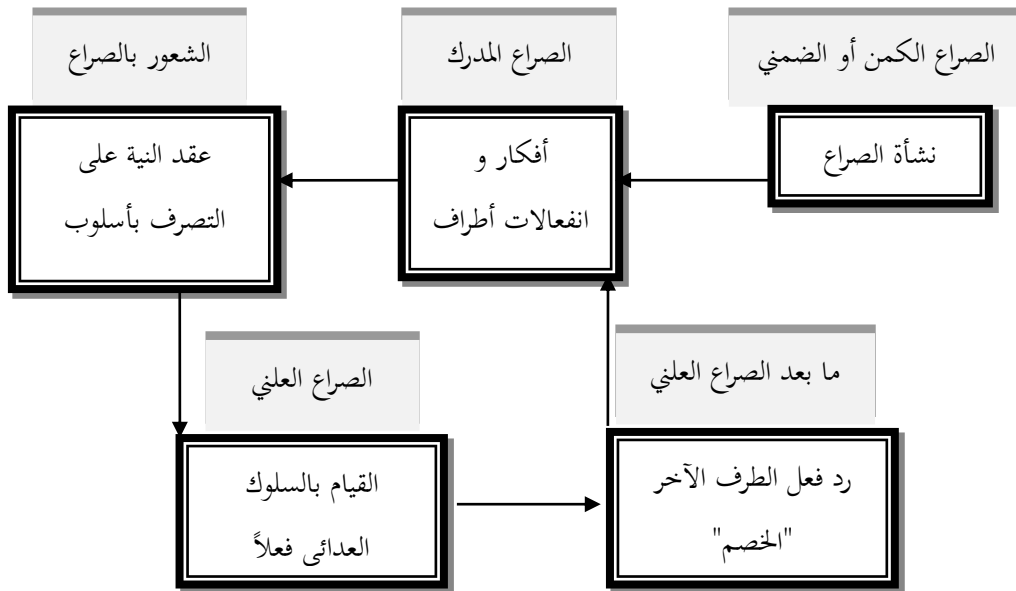
التوزيع، عمان، 2011، ص 49.

⁴ خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص

4) **مرحلة الصراع العلني:** وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة.¹

حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاهدات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى.

الشكل رقم(01): مراحل عملية الصراع



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2004، ص 263.

4. الأليات القانونية لإدارة الصراع التنظيمي

اهتم العلماء والباحثون بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، من منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات

¹ محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 385.

بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة المعاصرة، وبالتالي الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع. إن إدارة المنظمة تمارس دوراً فعالاً في التقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كبيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، لاسيما وأن تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هياها للإدارة بعض سبل معالجة الصراع.

وسوف نتعرض في هذا المبحث لماهية إدارة الصراع وتطورها في الفكر الإداري ثم الوظائف الإدارية لإدارة الصراع وفي الأخير نعرض أهم أساليب ومراحل إدارة الصراع.

1.4 تعريف إدارة الصراع

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها "مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين"¹.

إذا فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين. أما تعريف إدارة الصراع فيمكن أن نورد التعاريف التالية:

-تعريف محمد القريوتي:

إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"².

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 206.

-تعريف محمود سلمان العميان:

"هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعماً"¹.
 اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، ويعتبه إذا انعدم أو قل في المنظمة. ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخير كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولاً إلى بلورة استراتيجية مناسبة للإدارة الصراع". الفرع الثاني: العوامل المساعدة في إدارة الصراع.

2.4 العوامل المساعدة في إدارة الصراع

عند حد معين من الصراع، يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضع حد للصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لتخفيف حدته وذلك حسب مستوى ودرجة حدة الصراع، نذكر منها²:

➤ الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.

➤ العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها صراحة، وفقا لمبدأ حرية الرأي.

➤ وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك.¹

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 261.

كما ان توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشتها مع الآخرين. وحتى بدار الصراع بشكل فعال وايجابي يجب مراعاة النقاط التالية .
تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن نحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقة لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة:

وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع، فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

-التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:

يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقنن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.²

3.4 اليات ادارة الصراع التنظيمي :

أنمّرت جهود علماء السلوك التنظيمي في السنوات الماضية عن استحداث بعض الأساليب التي تساعد المنظمات على تخفيف الصراع ولقد أبدت منظمات الأعمال، اهتماما بهذه الأساليب بسبب زيادة حدة التوترات في أماكن العمل، وتعتبر الدراسات الميدانية أهم مصدر لإيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتحديد أهم

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381-382.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

المراحل التي تمر بها عملية إدارة الصراع كخطوات أساسية لتحديد الاستراتيجية المناسبة لتخفيف الصراع¹.

1.3.4 آلية التفاوض لإدارة الصراع التنظيمي تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئيه تمهيد الفصل 1 وتسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الأطراف غير متقاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره.²

المفاوضة هي علاقة اجتماعية تصب في عملية اتخاذ القرار تبلغ فيها عمليات التفاعل درجة قصوى، وتتكثف فيها العمليات الاتصالية ويزداد فيها التوتر والغضب والانفعال بحيث يعبر فيها كل طرف عن أفكاره وطموحاته ورغباته ويحاول قدر الإمكان تحقيق أكبر قدر منها، ولذلك تتبع المفاوضات نظام اتصال وطرق وقواعد خاصة بالحوار، وتمر بمراحل ليس من الضروري أن ترضي الطرفين، بل قد تصل إلى طريق مسدود بسبب التوتر وتمسك كل طرف بمطالبه أو أن تكون في صالح الطرفين أو في صالح طرف واحد والمفاوضات هي اللقاء وجها لوجه بين الطرفين أو عن طريق وساطة لتدارس ومناقشة المسائل الاختلافية بين أطراف الصراع، وهي طريقة سلمية في صالح الطرفين في حالة إخلاصهما في اللجوء إليها، ومن يتصورها سهلة فقد أخطأ فهي أشد صعوبة فقد

تدوم لعدة

¹ جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هوم، الجزائر، 2002، ص6.

² حسين بورعدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005، ص155.

جولات وعدة أيام وسنوات فتستهلك من وقتها ومن طاقتها الكثير، وقد يراهن الطرفان أو أحدهما على صبره والإكثار من جولات المفاوضة لإرهاق الطرف الآخر ودفعه إلى الاستسلام أو إلى المزيد من التنازلات أو إلى ارتكاب أي من الأخطاء تكون في صالح خصمه.

وتستلزم المفاوضات اختيار الشخصية المناسبة التي تقودها والأشخاص المساعدون أصحاب الخبرة والدراية بملف المفاوضة، كما يشترط في الشخصية المفاوضة سرعة البديهة والذكاء والذاكرة الجيدة ودقة الإجابة وحسن الفهم والإنصات والتفطن إلى مراوغات الخصم وحيله، وسير المفاوضات في طريقها الصحيح يرضي الطرفين خاصة في حالة الثقة بينهما والنية الحسنة في إيجاد الحلول المناسبة لهما والتي تحافظ على توازن مصالحهما، وهناك نوعان من المفاوضة واقعية وغير واقعية فأما الواقعية فتنتقل من معالجة الخلاف كمشكلة تتطلب تحديدها جماعيا أولا وهذه الانطلاقة واقعية لأنها تسمح للطرفين بتحديد المشكل والرهانات وتعترف بمصالح الطرفين، أي بشرعية معينة للطرف الآخر وبحاجاته وبأرائه واختياراته ولا تعتمد على الهجوم بل تدعوه إلى المحاوره والتفكير وإلى حل مشترك للمشكل.¹

وأما المفاوضة غير الواقعية فهي من المفاوضات الأكثر انتشارا والتي تتميز بانطلاقها القوية وتقصي الطرف الآخر ويكون رهان المفاوضة هو قيمة شخص ما أو جماعة ما أو نقابة أو تنظيم وطني معين، وتكون المواجهة بين الطرفين بهدف هزيمة الواحد منهما الآخر والانتصار حيث تفقد هذه الطريقة الكثير من الامتيازات في حالة تمسك كل طرف بموقفه وهاجم الطرف الآخر فهذا يعني الانغلاق داخل اللاعقلانية، أما تقديم تنازلات في المفاوضة يمكن اعتبارها نقطة ضعف محرجة نظرا لوجود خطر فقدان الريادة، وتكون العلاقة المستقبلية مشوبة بالشك وعدم الثقة والتوتر والعناد والتصلب، وبما أن انطلاقة

¹ مندراس، هنري، علم الاجتماع، ملحم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س، ص 161

المفاوضة كان من مواقف متطرفة فإنه لا يحدث أي تقدم في تفهم الرهانات التي يحملونها ولا في تحقيق مصالحهما لانهما يبقيان محصوران في هدفهما وفي منطق مغلق ومسدود وهو منطق الحرب، وهذا النوع من المفاوضة غير واقعي وغير فعال وينعكس سلبا على استمرار العلاقة بين الطرفين.¹

في الأخير يمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى حلول نموذجية وثابتة للصراع وهذا بسبب الصعوبة في تحديد ومعرفة أسبابه وبسبب أن لكل صراع خصائصه، غير أنه يمكن تحديد استراتيجيات تتفق عليها التنظيمات والتي تنطلق من عدم تضخيم المشكل في عيون المتصارعين، ثم اللجوء إلى إشراك المعنيين في التفكير لإيجاد حلول مشتركة وثم التنسيق والتوفيق بين الأطراف وإيجاد تكييف ما لحالة الصراع الذي قد يتحقق حتى بتنازل أحد الطرفين، ويمكن أيضا أن نلجأ إلى استراتيجية التجنب أو فرض السلطة وذلك من خلال فرض الجهة التي تملك السلطة والقوة حلها الخاص أو وجهة نظرها وما يكون للأطراف الأخرى إلا الخضوع لسلطتها ووفق هذه الاستراتيجية غالبا ما يكون مركز قيادة الصراع هم أطراف الصراع ذاتهم - مع أن هناك حالات يكون فيها مركز قيادة الصراع خفيا بحيث تقوم هذه الأطراف بعملية تقييم ما هو عندها لمواجهة الطرف الآخر وتقييم ما عند الخصم من موارد بشرية وكفاءات، وإيجابيات وسلبياته، وكما يتم مقارنة عوامل القوة المستمدة من خارج التنظيم التي منها الوصاية وإمكانية الاستفادة من تدعيمها، والطرف الذي يمكنه الاستفادة من تدعيمها، وربما يأتي التدعيم من جماعات مصالح من خارج التنظيم أو من أشخاص ذوى مكانة، و بناء على هذه المعطيات يتم بناء استراتيجية الصراع بحيث تتأثر هذه الاستراتيجية أيضا بالتقييم التنظيمية التي منها قيم التسيير السائدة، وأمام جملة من البدائل يتم الوقوع على اختيار معين

¹ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 170.

وتقييمه و تطبيقه ليتم فيما بعد ملاحظة و متابعة النتائج في الميدان من طرف مركز قيادة الصراع و ذلك عن طريق عملية الرجوع.

2.3.4 الية التحكيم لإدارة الصراع التنظيمي: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكيم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل التسوية للصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة ويعتبر ملزما للطرفين أو لأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات. وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الإستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تدهور المؤسسة والذي سيؤثر على نشاطاتها، حيث تقل دافعية الأفراد ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتيجة لما سبق الأداء والفعالية التنظيمية¹.

¹ درزفي ، حياة الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013-2014، ص56.

خلاصة الفصل:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن إدارة الصراع تستدعي معرفة خاصة واهتمام كبير من طرف الإدارة بما يحدث داخل منظماتها وبين أفرادها وبين المنظمات الأخرى فمن خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة يمكن التحكم في الصراع من خلال إيجاد حلول له وفق الأطر المناسبة والمعمول بها سواء داخليا وخارجيا.

تحدثنا في هذا الفصل عن الصراع و مراحل من الناحية النظرية متسلسلة منطقيا منذ بواده الأولى إلى غاية انفجاره و اتساعه و تسويته، إلا أنه ليس من الضروري أن تمر كل الصراعات بنفس المراحل فقد ينفجر فجأة دون مقدمات أو يمر فقط على بعض المراحل.

تتعرض هذه الحالة على تسيير الصراع ذاته فهناك التسيير السابق الذي يعتمد على توقع حدوث الصراع فيتخذ الاحتياطات اللازمة لتجنبه أو للتخفيف من آثاره، وهناك التسيير البعدي أي تسيير الصراع بعد حدوثه حيث يشرع في التعامل معه كحالة قائمة بذاتها تختلف عن غيرها من حالات الصراع الأخرى.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل :

إن الأداء الوظيفي المؤسسي الأفراد يعتمد بصورة أساسية على العلاقات الانسانية بينهم ومدى توافقهم مع بعضهم البعض ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتبارها هو لمحدد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سنتناول في هذا الفصل مفهومه وأهم نظرياته وكيفية تقييمه وتطوره كما سنتناول علاقة العلاقات لإنسانية بالأداء الوظيفي. يقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة تسعى لتحقيقها، وتلعب عملية تقييم أداء العاملين دورا مهما في ذلك إذ بموجبه يتم التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاته في العمل.

1. مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية¹. فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك². أما Angéliser فعرف الأداء بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح⁴.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين⁵.

ويرى نظمي واخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل.

كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة

¹ عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

² قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

³ المرجع نفسه، ص 36

⁴ عذاري سعود الهاجري ، مرجع سابق ص 35

⁵ قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد، 11 العدد 03، ماي 2019، ص ص 788-789 .

عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم¹.

2. مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انهما اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات . وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك . كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني

¹سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019 ص 45 - 46

المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق¹ بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة².

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك³.

■ **الرغبة:** أي 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 الكفاءة⁴.

■ واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:

■ **الانشطة التي تتغير مع الزمن:**

حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في اخر عن مهمته الاخرى خلال السنة.

¹ المرجع نفسه، ص 45-46.

² ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

³ الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ب س ، ص 30

⁴ جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجندرية للنشر، 2015 ، ب س، ص 82

■ الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

■ الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف:

هي نتيجة لطبيعة الحركة¹ التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف².

3. محددات الاداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكوناته³

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي⁴.

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

الشكل 02 : محددات الأداء الوظيفي

¹ زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوربية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018، ص 49

² المرجع نفسه، ص 49

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

4. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي

1.4- مداخل قياس الأداء الوظيفي:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وادارة الأداء

-مدخل الوصف(الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبنى أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبيا، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدريب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلا بما يتكون قياس الأداء من تقييم ذكاء الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية و صفاتيا، وسلوكيات اعمل المرغوبة.

العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبيا ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمرا كجزء من استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسيم في تغيرات بنائية ستؤدي إلى إعادة تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن نقدر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبيا وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات.¹

¹سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

المدخل السلوكي: يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجبة تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائما أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحيانا يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحيانا يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائما، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما تقترضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعبا.

- النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي: عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبه لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخطط إنتاج¹.

-مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل: المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

¹سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

- السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح: هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.

- تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت: عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تتبنى جانب النتائج لتقدير الأداء

2.4 طرق قياس الاداء الوظيفي :

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فتقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

أولاً- الطرق التقليدية:

1-طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.¹

2- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء

¹ فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية¹:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.
- 20% من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.
- 40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة
- 10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

3- طريقة الترتيب العام:

تتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا العيني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

4- طريقة المقارنة بين العاملين:

تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف احيانا بمقارنة الازواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة.

¹ فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

5- طريقة الاختيار الاجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من اهمها¹:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم عبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

ثانيا الطرق الحديثة:

1- طريقة الاحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد².

2- طريقة التقييم المشتركة:

والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

- تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص388

- رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

3- طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فينتج الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي.

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعة في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل¹

ولا يخفي علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

¹ فاروق عبده فلييه، المرجع سابق، ص 275

اتخاذ القرارات الادارية: حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

وضع خطط لأداء: وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر¹.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء² القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير³.

5. أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء **الأداء الوظيفي:**الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:

1-أداء المهمة والأداء السياقي:

1-1 أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتقان الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز.

¹ فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50- 52 .

² جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص455..

³ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص ص 453- 454

وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

1-2 الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في - سياق العمل وبشكل غير مباشر في- تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق-التطوع-الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون-مساعدة الآخرين).¹

2-الأداء السلبي والأداء المتكيف:

2.1 الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

2.2 الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً

¹ - سلطان محمد، سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، القاهرة، 1976 ، ص76

على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر."

6. أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول:

فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أ ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

¹ - محمد سعيد أنوار سلطان، مرجع سابق، ص 230.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل توصلنا الى الاتي:

الأداء الوظيفي هو عبارة عن انجاز أهداف تكون محددة من طرف المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق استراتيجياتها بالشكل المرغوب فيه.

اتضح لنا من خلال مكوناته أن هناك مجموعة من النقاط التي تحدد لنا أداء الفرد الجيد مثل مدى كفاءته فعليته قدرة ومدى رغبته في العمل.

تبين لنا ايضا أن هناك طرق عديدة للتقييم أداء العاملين فتتقسم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة تختلف باختلاف المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تطوير أداء موظفيها.

العلاقات الانسانية هي كذلك لها دور في تحقيق أداء العاملين الجيد من خلال ثلاث مؤشرات ألا وهم الدافعية القيادة، والاتصال.



الإطار الميداني

للدراسة

الفصل الرابع

الجانب الميداني

أولاً: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

1- الإطار الزمني للدراسة:

-لقد بدأت الدراسة الاستطلاعية منذ بداية شهر أبريل 2022، إلى نهايته، وفي 11 ماي 2022 إلى 26 ماي 2022، تم جمع المعلومات حول كلية العلوم الانسانية وتحديدًا قسم الاعلام والإتصال لتوظيفها في المجال المكاني ،وكذا معرفة حجم العينة وكيفية إختيارها ،أما بالنسبة لإستمارات البحث فقد وزعت على العاملين يوم 24 ماي 2022 وتم جمعها يوم 26 ماي 2022 حيث إنتهت الدراسة الميدانية للبحث.

2- الإطار المكاني للدراسة:

- تعريف الكلية:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة كلية فنية انبثقت عن كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية سابقا، تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير 2016 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي تعرفها الجامعة .

-الرؤية والرسالة:

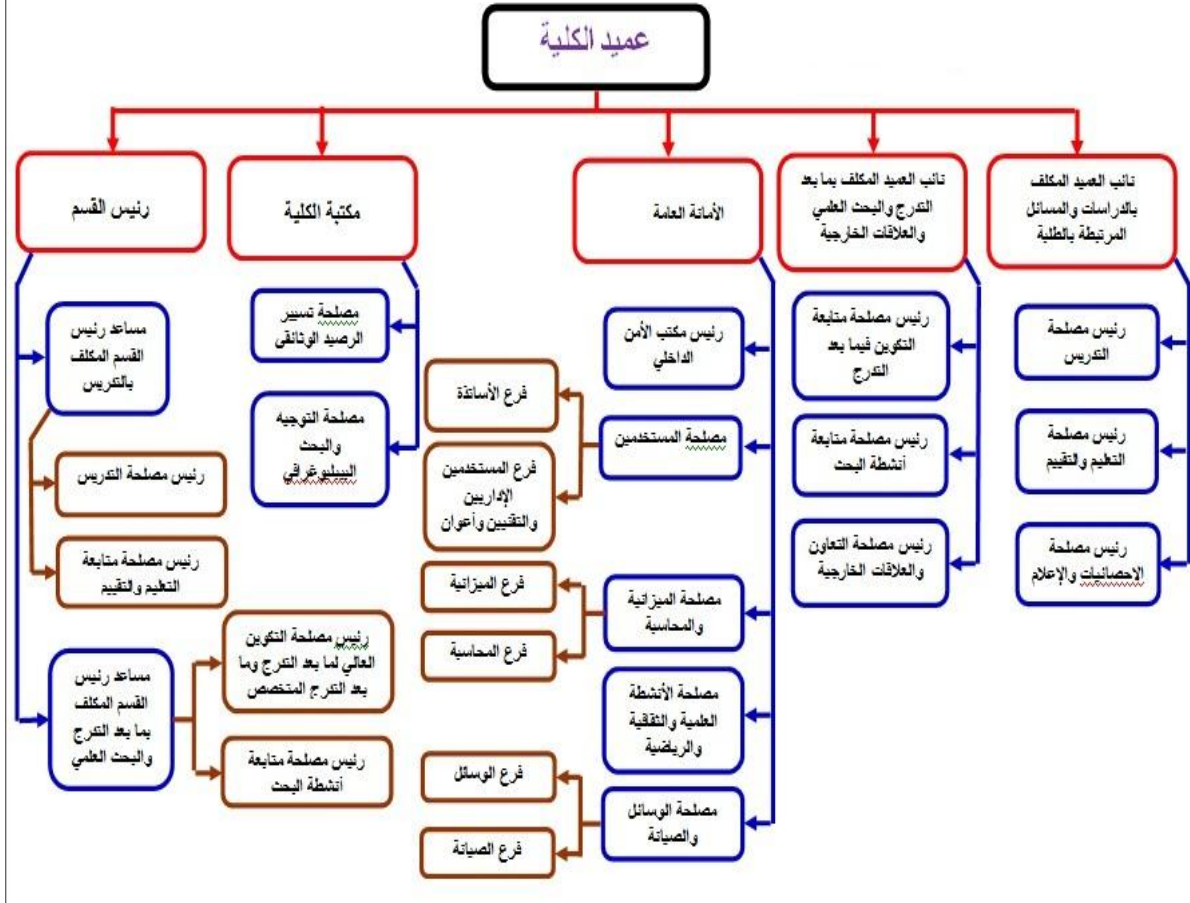
تعتبر كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاسلامية و الحضارة من الكليات الواعدة التي ينتظر منها أن تساهم في إعطاء فرصة للطلبة للتكون في مجالات لا يمكن الاستغناء عنها في الوقت الراهن مثل الدراسات والتاريخية والأثرية وعلوم الإعلام والاتصال و العلوم الاسلامية.

تسعى كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاسلامية و الحضارة بشكل عام إلى إتاحة الفرصة للطلبة كي ينموا كفاءاتهم في مجال العلوم الإنسانية و الاسلامية بمختلف تخصصاتها. وذلك عن طريق توفير تكوين متخصص يراعي شروط الجودة العالمية.

-المرافق المتوفرة بالكلية:-

المرافق	العدد	الوصف
مجمع إداري للكلية	01	مجموعة من المكاتب
مجمع إداري للأقسام الأربعة	01	مجموعة من المكاتب
قاعة تدريس	26	خاصة بالأعمال الموجهة
قاعة إعلام آلي	02	خاصة بالأعمال الموجهة
مدرج كبير	04	خاص بالمحاضرات (90 مقعد)
مدرج صغير	01	خاص بالتكوين (80 مقعد)
مكتبة	01	للعلوم الإنسانية و الإسلامية
قاعة مطالعة	01	للعلوم الإنسانية و الإسلامية
قاعة اجتماعات	01	

الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثلجي الأوغاوط

-قسم الإعلام والاتصال:

هوإحدى أقسام كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار تليجي بالأغواط ،حيث يتكون القسم من

*رئيس قسم الإعلام والاتصال .

*نائب رئيس قسم الإعلام والاتصال المكلف بشؤون الطلبة.

*امانة قسم الإعلام والاتصال.

*مصلحة حجز النقاط .

*سكرتارية قسم الإعلام والاتصال.

بمجموع عمال يقدر ب **59**فرد موزعون كالأتي الإداريون **05**،غرفة الحجز**01**،والأساتذة الدائمون **14**فرد ،والمؤقتون **39**فرد.

ثانيا: تحليل نتائج استمارة (الاستبيان)

1- تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	جنس افراد العينة
55.9	33	ذكر
44.1	26	أنثى
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان اعلى 33 فردا من افراد العينة بنسبه 55.9% ذكور في حين ان 26 فردا من افراد العينة بنسبه 44.1% اناث، ومنه نستنتج ان معظم عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي بالأغواط ذكور ب 33 فردا اما الاناث 26 فردا.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	سن افراد العينة
00	00	20 سنة
30.5	18	من 20 سنة الى 40 سنة
69.5	41	أكبر من 40 سنة
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 41 فردا من افراد العينة بنسبه 69.5% يبلغ سنهم اكثر من 40 سنة في حين ان 18 فردا من افراد العينة بنسبه 30.5 تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى 40 سنة، ومنه نستنتج ان عمال قسم الاعلام والاتصال كبار في السن حيث ان اكثرهم يفوق 40 سنة.

الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الجامعي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي لأفراد العينة
00	00	متوسط
00	00	ثانوي
100	59	جامعي
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 59 فردا بنسبه 100 % ذو المستوى الجامعي

ومنه نستنتج ان كل افراد العينة ذوي مستوى جامعي

الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة لأفراد العينة
11.9	7	أقل من 5 سنوات
71.2	42	من 5 - 10 سنوات
16.9	10	10 سنوات فأكثر
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 42 فردا من افراد العينة بنسبه 71.2 % تتراوح خبرتهم من خمس

سنوات الى 10 سنوات في حين ان عشره افراد من افراد العينة بنسبه 16.9 % لهم خبره تفوق 10

سنوات في حين ان 07 افراد من افراد العينة بنسبه 11.9 % تقل خبرتهم عن الخمس سنوات .

ومنه نستنتج ان عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط يملكون خبره في مجال

عملهم تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات .

الجدول رقم 05 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

وظيفة أفراد العينة داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %
إداري	05	8.5
خدمي	53	89.8
فني	01	1.7
المجموع	59	100

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعداد نلاحظ ان 53 فردا من افراد العينة بالنسبة 89.8% مهمتهم خدمتية في المؤسسة في حين ان خمس افراد بنسبه 8.5% اداريون بالمؤسسة وفردا من افراد العينة فني بنسبه 1.7 ومنه نستنتج ان اكثر عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط مهمتهم خدمتية (استاذ).

2- تحليل نتائج المحور الثاني: الصراع التنظمي في المؤسسة .

الجدول رقم 06 : يوضح وجود الخلافات داخل المؤسسة من عدمه

يوجد خلافات داخل قسم الاعلام والاتصال		التكرار	النسبة %
نعم	اوقات العمل	13	30.9
	اوقات الاستراحة	07	16.7
	الاجتماعات	22	52.4
	المجموع	42	71.2
لا		17	28.8
المجموع		59	100

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلان ولاحظ ان 42 فردا من افراد العينة بنسبه 71.2 % يرون انه يوجد خلافات داخل القسم منهم 22 فردا يقولون ان الخلافات تقع اثناء الاجتماعات و 13 فردا بنسبه 30.9 % يقولون ان الخلافات تقع اثناء اوقات العمل وسبع افراد بنسبه 16.7 % يقولون ان الخلافات تقع اثناء اوقات الاستراحة .

اما 17 فرد من افراد العينة بنسبه 28.8 % يرون انه لا تقع خلافات او لا توجد خلافات داخل المؤسسة ومنه نستنتج انه يوجد خلافات بين عمال قسم الاعلام والاتصال وتقع هذه الخلافات بكثرة اثناء الاجتماعات وفي اوقات العمل بدرجة اقل.

الجدول رقم 07 : يوضح العلاقة بين تدخل الإدارة لفك الصراعات وكيفية تعاملها معها

المجموع		احيانا		نادرا		دائما		تدخل الإدارة لفك الصراع التعامل مع الصراع
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23.7	14	33.3	01	00	00	30.2	13	معاقبة المتسبب في الصراع
67.8	40	00	00	100	13	62.8	27	معاقبة طرفي الصراع
8.5	05	66.7	02	00	00	07	03	البحث عن اسباب الصراع وحلها بسلام
100	59	5.1	03	22	13	72.9	43	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 43 فردا بنسبه 72.9 % يرون ان الإدارة دائما ما تتدخل لفك الصراعات الموجودة داخل القسم حيث ان 27 فردا بنسبه 62.8 % يرون ان الإدارة تتعامل مع الصراع بمعاقبة طرفي الصراع اما 13 فردا بنسبه 30.2 % يرون ان الإدارة تتعامل مع الصراع بمعاقبه المتسبب في الصراع اما 03 افراد بنسبه 07 % يرون ان الإدارة تتعامل مع الصراع بالبحث عن اسبابه وحلها بسلام .

اما 13 فردا من افراد العينة بنسبه 22 % يرون ان الإدارة نادرا ما تتدخل لفك الصراع منهم 13 بنسبه 100 % يرون ان الإدارة تتعامل مع الصراع ان وجد بمعاقبه طرفي الصراع.

اما 3 افراد من افراد العينة بنسبه 5.1% يرون ان الإدارة احيانا ما تتدخل في فك الصراع وتتعامل مع الصراع بالبحث عن اسبابه وحلها بسلام.

ومنه نستنتج ان ادارة قسم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط دائما ما تتدخل لفك الصراع ومعاقبه طرفي الصراع من اجل ضمان سيرورة العمل.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين تعامل الإدارة مع العمال و مخلفات التفرة في التعامل بينهم

المجموع		سيئ		متوسط		جيد		تتعامل الإدارة مع العمال بشكل التفرغة في التعامل تسبب الصراع
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
94.9	56	75	03	92.8	26	100	27	نعم
5.1	03	25	01	7.2	02	00	00	لا
100	59	6.8	04	47.4	28	45.8	27	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 56 فردا بنسبه 94.9 يرون ان التفرة في التعامل بين العمال تسبب نشوب الصراعات منهم 27 فردا بنسبه 100 % يرون ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل جيد في حين ان 26 فردا يرون ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل متوسط اما نسب اما 03 افراد بنسبه 75 % يرون ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل سيء.

اما 03 افراد من افراد العينة بنسبه 5.1 % يرون ان التفرة بين العمال في التعامل لا يسبب نشوب الصراعات بينهم منهم فردان بنسبة 7.2 يرون ان الإدارة تتعامل بشكل متوسط مع العمال في حين ان فردا واحدا بنسبة 25 يرى ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل سيء .

ومنه نستنتج ان التفرة بين العمال يؤدي الى نشوب الصراع بينهم وان اداره قسم الاعلام والاتصال تتعامل بشكل متوسط الى جيد مع عماله

الجدول رقم 09 : يوضح العلاقة بين تدخل العمال في مهام بعضهم البعض وعدم وجود الرقابة في نشوب الصراع .

المجموع		احيانا		نادرا		دائما		تدخل العمال في مهام غيرهم يسبب الصراع عدم مراقبة العامل بسبب الصراع
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
89.8	53	57.1	04	00	00	94.2	49	نعم
10.2	06	42.9	03	00	00	5.8	03	لا
100	59	11.9	07	00	00	88.1	52	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 53 فردا من افراد العينة بنسبه 89.8% يرون ان عدم مراقبة العامل يسبب الصراع بينهم منهم 49 فردا بنسبه 94.2% ممن يرون ان تدخل العمال في مهام بعضهم البعض دائما ما يسبب الصراع بينهم، و 04 افراد ممن يرون ان تدخل العمال في مهام بعضهم البعض احيانا ما يسبب الصراع بينهم

06 افراد بنسبه 10.2% من افراد العينة يرون ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل سيء.

اما 03 افراد من افراد العينة بنسبه 5.1% يرون ان التفرة بين العمال في التعامل لا يسبب نشوب الصراعات بينهم منهم فردان بنسبة 7.2 يرون ان الإدارة تتعامل بشكل متوسط مع العمال في حين ان فردا واحدا بنسبة 25 يرى ان الإدارة تتعامل مع العمال بشكل سيء .

ومنه نستنتج ان التفرة بين العمال يؤدي الى نشوب الصراع بينهم وان اداره قسم الاعلام والاتصال تتعامل بشكل متوسط الى جيد مع عماله.

الجدول رقم 10: يوضح مدى تجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم

النسبة %	التكرار	يتجاوب العمال فيما بينهم
94.9	56	نعم
5.1	03	لا
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 56 فردا من افراد العينة بنسبه 94.9 % اجابوا بنعم يتم تجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم، في حين ان 03 افراد من افراد العينة بنسبه 5.1 % اجابوا لا يتم تجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم.

ومنه نستنتج ان عمال قسم علوم العلوم الإنسانية يتجاوبون مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم

3- تحليل نتائج المحور الثالث : الاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

الجدول رقم 11: يوضح مدى انجاز العمال لعملهم في الوقت المحدد دون تاخر

النسبة %	التكرار	انجز عملي في الوقت المحدد
100	59	نعم
00	00	لا
100	59	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 59 فردا من افراد العينة بنسبه 100 % اجابوا بنعم ان العمال ينجزون العمال لعملهم في الوقت المحدد دون تأخر، ومنه نستنتج ان عمال قسم علوم العلوم الإنسانية ينجزون عملهم في الوقت المحدد دون تأخر.

الجدول رقم 12 : يمثل العلاقة بين وجود خلافات من العمال وتدخل الادارة في مهامهم

المجموع		لا		نعم		تدخل الادارة في العمال مواجهة خلافات العمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
89.8	53	76.9	20	100	33	نعم
10.2	06	23.1	06	00	00	لا
100	59	44.1	26	55.9	33	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 53 فردا من افراد العينة بنسبه 89.8% اقررو انهم يواجهون خلافات من طرف زملائهم العمال داخل المؤسسة منهم 33 فردا بنسبه 100% ممن يؤكدوا ان تدخل الادارة في مهامهم يؤثر على اداءهم الوظيفي. و 20 فردا بنسبه 76.9% ممن يؤكدوا ان تدخل الادارة في مهامهم لا يؤثر على اداءهم الوظيفي

اما 06 افراد من افراد العينة بنسبه 10.2% اقررو انهم يواجهون خلافات من طرف زملائهم العمال داخل المؤسسة كما انهم اكدوا ان تدخل الادارة في مهامهم لا يؤثر على اداءهم الوظيفي.

ومنه نستنتج ان عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط يواجهون خلافات من طرف زملائهم العمال داخل المؤسسة.

كما اننا استنتجنا ان تدخل الادارة في مهام العمال يؤثر على اداءهم الوظيفي بشكل سلبي.

الجدول رقم 13 : يوضح العلاقة بين توفير الادارة كافة مستلزمات العمل وراحة عمالها لإنجاز عملهم

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		توفر الادارة كافة المستلزمات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
83.1	49	64.7	11	33.3	01	94.9	37	تعامل الادارة عمالها بشكل جيد
13.5	08	23.5	04	66.7	02	5.1	02	دائما
3.4	02	11.8	02	00	00	00	00	احيانا
100	59	28.8	17	5.1	03	66.1	39	نادرا
								المجموع

تحليل الجدول:

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 49 فردا بنسبه 83.1 % يرون ان الإدارة دائما ما تتعامل مع عمالها بشكل جيد منهم 37 فردا بنسبه 94.9% صرحوا ان الإدارة توفر كافة مستلزمات العمل لعمالها و 11 فرد بنسبة 64.7 ممن يقولون ان الإدارة نوعا ما توفر المستلزمات اللازمة للعمال ، وفردا بنسبة 33.3 % يرى ان الإدارة لا توفر كافة مستلزمات العمل لعمالها ، اما 08 افراد بنسبه 13.5 % يرون ان الإدارة احيانا ما تتعامل مع عمالها بشكل جيد منهم فردين بنسبه 5.1% صرحوا ان الإدارة توفر كافة مستلزمات العمل لعمالها و 04 افراد بنسبة 23.5% ممن يقولون ان الإدارة نوعا ما توفر المستلزمات اللازمة للعمال ، وفردان بنسبة 66.7 % يرى ان الإدارة لا توفر كافة مستلزمات العمل لعمالها، اما فردان من افراد العينة بنسبه 3.4 % يرون ان الإدارة نادرا ما تتعامل مع عمالها بشكل جيد منهم فردين بنسبه 11.8% ص ممن يقولون ان الإدارة نوعا ما توفر المستلزمات اللازمة للعمال .

ومنه نستج ان: ادارة قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط دائما ما تتعامل مع عمالها بشكل جيد وتوفر كل مستلزمات العمل لعمالها.

ثانيا : النتائج العامة للدراسة

- معظم عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي بالأغواط ذكور ب 33 فردا اما الاناث 26 فردا وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الذكور في انجاز أعمالهم .
- كل عمال قسم الاعلام والاتصال ذوي مستوى جامعي وهذا يدل على ان مؤسسة قسم الاعلام والاتصال تعتمد على القدرات العملية التي تتماشى مع طبيعة عملها المتمثلة في التعليم العالي .
- عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط يملكون خبره في مجال عملهم تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات.
- ان اكثر عمال قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط مهمتهم خدماتيه (استاذة) وهذا لتغطية متطلبات القسم من الأساتذة وخاصتا في ظل تزايد وتوافد الطلبة على تخصص العلوم الإنسانية في الدراسة الجامعية.
- يوجد خلافات بين عمال قسم الاعلام والاتصال وتقع هذه الخلافات بكثرة اثناء الاجتماعات وفي اوقات العمل بدرجة اقل وهذا يدل على ان الخلافات تكون في الاجتماعات وهذا يرجع الى تخالف الآراء .
- ان ادارة قسم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط دائما ما تتدخل لفك الصراع ومعاقبه طرفي الصراع من اجل ضمان سيرورة العمل ودوامه لان الصراع يفكك عمل الجماعة ويؤثر على أداء العمال المنهني ويوقع بينهما العدوان ، لهذا تعاقب المؤسسة طرفي الصراع من اجل الحد من الصراعات وتنبية العمال بعاقبة الصراع بينهم .
- ان التفرقة بين العمال يؤدي الى نشوب الصراع بينهم وان ادارة قسم الاعلام والاتصال تتعامل بشكل متوسط الى جيد مع عماله وهذا من اجل عدم التفرقة بين العمال وايصال لكل ذي حق حقه كي لا يكون هناك صراع بينهم
- عمال قسم علوم العلوم الإنسانية يتجاوبون مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم
- عمال قسم علوم العلوم الإنسانية ينجزون عملهم في الوقت المحدد دون تأخر.
- ان تدخل الادارة في مهام العمال يؤثر على اداءهم الوظيفي بشكل سلبي وهذا ما يجعل العامل يحس بالإهانة وتدخل في مهامهم ما يجعله يتأثر في ادائه وقد يؤدي به الى الصراع مع المتدخل في مهامه.
- ادارة قسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار تليجي الاغواط دائما ما تتعامل مع عمالها بشكل جيد وتوفر كل مستلزمات العمل لعمالها في ظروف جيدة .

الخاتمة

خاتمة

خاتمة:

وفي خاتمة الموضوع وبعد دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي توصلنا الى ان الصراع التنظيمي يؤثر سلبا على أداء العاملين لمهامهم وذلك من خلال احداث التفرقة بينهم وعدم التفاهم مع بعضهم البعض كما ان الصراع لا يسمح بمرور المعلومات ولا اكتساب الخبرات المتبادلة بين العامل وان العامل يتأثر بالصراع في أداء مهامه .

كما ان الصراع التنظيمي حسب الدراسة يتسبب به الإدارة حينما تكون هناك تفرقة بين العمال وعدم توفير نفس الظروف للعمال كما ان تدخل الإدارة في مهام العمال وتدخل العمال في مهام بعضهم البعض ينتج الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ومن اشكال الصراعات الناتجة داخل المؤسسة الصراعات الفردية والجماعية الصراعات المهنية والصراعات الشخصية وهذه الصراعات دائما ما تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال من خلال تأخير العامل في أداء مهامه واحساسه بالإهانة في حال التفرقة كما ينتج الصراع التنظيمي فجوة وسط العمال والعمل الجماعي في المؤسسة في حين الاتصال بينهم وعدم نشوب الصراعات يؤدي الى نجاح عملهم وتبادلهم للخبرات والمعلومات .

وفي الأخير نرجو ان نكون قد ساهمنا في دراسة موضوع الصراع التنظيمي للاستفادة منه في عمل المؤسسات والدراسات السابقة للطلبة .

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أبو علام محمود رجاء، **مناهج البحث في العموم النفسية والتربوية**، ط4، دار النشر للجامعات، 2004.
2. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983).
3. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
4. بشير صالح الرشيد، **المناهج البحث التربوي**، دار الكتاب الحديث، 2000.
5. بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر.
6. جمال الدين العويسات، **السلوك التنظيمي والتطور الإداري**، دار هومه، الجزائر، 2002.
7. جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
8. جميل عبد الكريم احمد، **إدارة الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر، 2015 .
9. حسين بورغدة، **إدارة الصراعات التنظيمية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005.
10. حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
11. حسين عبد الحميد رشوان، **علم الاجتماع التنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2000.
12. حسين مريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
13. خليل حسن الشماع، **خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001).
15. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
16. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011.
17. سامي عريش وآخرون: "مناهج البحث العلمي وأساليبه"، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، سنة، 1999.
18. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
19. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البتراء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
20. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
22. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003.
23. عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسيوط، مصر.
24. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 120.
25. عمار بحوش: "دليل الباحث وكتابة الرسائل" ، الجزائر، 1995.
26. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015.
27. قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد ، 11 العدد 03، ماي 2019.

قائمة المصادر والمراجع

28. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، الأردن، 2004.
29. الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015.
30. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 .
31. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
33. محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، دون ذكر تاريخ النشر.
34. محمد شفيق زكي، "البحث العلمي الخطوات والمنهج الإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي، مصر، 1985.
35. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993.
36. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
37. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003.
38. مندراس، هنري ، علم الاجتماع ، ت : حسن ، ملحم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د س .
39. ناصر ثابت، "أضواء على الدراسة الميدانية"، ط1، مكتبة الفلاح الكويتية، 1984.
40. ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
41. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

42. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014.
43. درزفي حياة، الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013-2014.
44. ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
45. زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018 .
46. سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
47. عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 .
48. فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017.
49. القحطاني سالم سعيد، يوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مطابع جامعة الملك، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض
50. قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

51. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

المراجع الأجنبية :

52. Bréard. (R). Et Pastor. (P). Gestion des conflits. Ed. Liaisons. Paris.2000.P11
53. Labbé (D). et Landier. (H). Les relations sociales dans l'entreprise . Ed. Liaisons. Paris. 1990.
54. Larousse, vuf 2003, paris
55. Pondy ; L.R ; (1967) ; « Organizationnal Conflic ; Concepts and Models » ; Administrative Science Quarterly ; 12 (Sep ; 1967) .
56. sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed2, paris,2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارة ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



استمارة البحث

هذه الاستمارة تندرج ضمن مشروع اولي مقدم لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل بعنوان:

الصراع التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي
دراسة ميدانية لقسم الاعلام والاتصال بكلية العلوم
الإنسانية جامعة عمارة ثليجي بالأغواط

تحت اشراف:

عطاء الله النوعي

إعداد الطالب:

• بن مهية يوسف

يسرني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة للإجابة عليها وهذا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021/2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن : 20 سنة من 20 الى 40 اكثر من 40 .
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة المهنية : اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات
5. المستوى الوظيفي : اداري خدماتي فني

المحور الثاني : الصراع التنظيمي

6. هل توجد خلافات في محيط عملك؟
نعم لا
7. في حالة نعم ما درجة تكرار هذه الخلافات؟
أوقات العمل أوقات الاستراحة ضغط المواطنين
8. في حال وجود صراع بين العمال هل تتدخل الادارة في حل الصراعات؟
دائماً احيانا نادرا
9. كيف تتعامل الادارة مع الموظفين اثناء اداءهم لمهامهم؟
بشكل جيد بشكل متوسط بشكل سيئ
10. التفرقة في التعامل مع العمال تتسبب في نشوب الصراعات بينهم؟
نعم لا
11. هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم؟
نعم لا
12. هل يسبب تدخل العمال في مهام غيرهم نشوب الصراعات بينهم؟
دائماً احيانا نادرا

13. هل عدم وجود الرقابة المهنية من طرف الادارة يسبب الصراع بين الموظفين ؟
نعم لا

14. كيف تتعامل المؤسسة مع الصراعات ؟
معاينة المتسبب في الصراع

معاينة طرفي الصراع

البحث على اسباب الصراع وحلها بسلام

المحور الثالث: الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

15. هل تقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر؟
نعم لا

16. هل تواجه خلافات من العمال بالمؤسسة ؟
نعم لا

17. هل تدخل الادارة في مهامك تؤثر على اداءكم الوظيفي ؟
نعم لا

18. هل توفر الادارة كافة المستلزمات للقيام بمهامك بحرفية تامه؟
نعم لا نوعا ما

19. هل تشرف الادارة على راحتك في العمل ؟
دائما نادرا احيانا