

جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية
شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع

محددات الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي
لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

د. رمضان عمومن

إعداد الطالبتين :

سارة بن سعدة

أيوب بن النوار

السنة الجامعي 2015 / 2016 ة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ
إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ }

صدق الله العظيم

ال عمران الآية 104

شكر و عرفان

نحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين أن وفقنا

وسدد خطانا لاتمام هذا الجهد المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الفاضل محمود رمضان المشرف على بحثنا

والذي لم يتوانى عن تقديم توجيهاته القيمة وإرشاداته ونصائحه لنا.

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

من أهل وإخوان و زملاء ، خاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم "

الذين زودونا بما نحتاجه من رصيد وهذا خلال الفترة الجامعية .

سارة /أيوب

اهداء

قال تعالى :

{واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا }

أهدي ثمرة جمدي إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: [ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما].

إلى من حملتني وهنا على وهن والى من ربّني على الفضيلة والتسامح وأمانتني على تحدي الصعاب وزرعت فيا حب الأمل والنجاح والتي كانت دعواها حافظا لي والسبيل الذي دفعني دائما إلى الأمام، إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى أعظم رجل في الدنيا الى الذي أثار دربي وكان سندي ومعيني وأخي وصديقي، أبي الحبيب، الذي مهما حملت لن أرد له خيره مدى الحياة.

إلى أجمل ما أهداني والدي الكريمين أخي الغالي "عمار" وأخواتي الأربعة حميدة ،كريمة ،لبنى.

الى كل الأساتذة الذين درسوني خلال المشوار الدراسي وخاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم.

الى جميع الأهل والأقارب والأخوال والخالات والأعمام والعمات والى كل أولادهم وبناتهم، إلى عائلة فراح الى رفقاء الدراسة.

الى كل الأحبة والأصدقاء الذين عشت معهم أحلى وأمر أيام الحياة

سارة

الفداء

إلى من ألفها يخفف الألم وميمها محبة غالية وياؤها ينابيع من الياقوت
تشفيني كلما تراكم همي إلى ذلك البحر الهادئ في شمس الصيف والسماء
الباكية في حلقة الشتاء والشمس الساطعة في حديقة الأمان...

إليك أُمي الحنون...

إلى الذي لم يبخل علي بشيء طوال حياته، منحني الصبر والثقة منذ الصغر
إلى مصدر نجاتي.

إليك أبي العزيز...

إلى أعمامي خاتمة "مبروك"...

إلى إخوتي الذين ترعرعت بينهم، أخي عبد الرزاق ومصطفى، ونور الهدى
وإيمان.

إلى كل أصدقائي الطلبة عبر أطوار الدراسة خاتمة "مسعود، حمزة،
يوسف".

إلى أساتذتي في كل أطوار التعليم إقراراً بفضلهم وعرفاناً بمجهوداتهم

أيوب



ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط والتعريف أيضا على مستوى الصراع بها ، وكذا معرفة الفروق في هذه المستويات تبعا لكل من متغير الجنس ، السن،الأقدمية لدى هذه الفئة من العمال وقد تم اختيار (60) فرد كعينة للدراسة بطريقة عشوائية بسيطة كما تم استخدام أداتان للدراسة، مقياس للصراع التنظيمي من إعداد "عطوي سعد الدين" ومقياس الأداء الوظيفي من إعداد "سعد بن معتاد عايد"، أما فيما يخص الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة فقد اشتملت على المتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ،اختبار "ت" لعينتين مستقلتين تحليل التباين الأحادي(anova) وذلك باستخدام برنامج SPSS ، وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية.

-عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

-عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

- توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.

-توجد علاقة دالة إحصائية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.

-توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

-توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

الكلمات المفتاحية :

الصراع التنظيمي،الأداء الوظيفي،مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.

Abstract

The study aimed at identifying the relation between the organizational conflict and the functional performance for the staff of the hospital in laghouat and also to identify the level of each one of them .This study also identify the differences in this level according to the gender,age and seniority for these group of workers and finally we chose 60 workers as a sample for the study in random way by using two tools the first one is The Organizational Conflict which prepared by Dr. AtwaSaadeddin and the other is The Functional Performance which prepared by Dr.Saad ben MoatadAiad .

The Statistical methods that I relied in my study are the following :standard deviation and the Arithmetic mean and we took to separate samples for analyzing the unilateral exchange (ANOVA) and I have reached to the following results:

- 1) There is no statistic relation between organizational conflict and the functional performance administration among the staff of the hospital in laghouat.
- 2) There is no statistic relation between organizational conflict and the functional performance level among the staff of the hospital in laghouat.
- 3) There is a reflexive statistic relation between organizational conflict and the functional performance among the staff of the hospital in laghouat .
- 4) There is a statistic relation between strategies of the organizational conflict and the functional performance among the staff of the hospital in laghouat.

The key words : Organizational conflict , functional performance , the staff of the hospital in laghouat

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداءات
	شكر وتقدير
أ	ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
1	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها
4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
8	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي
19	تمهيد
19	مفهوم الصراع التنظيمي
20	الصراع التنظيمي بين النظرة كلاسيكية والنظرة المعاصرة
22	مستويات الصراع التنظيمي
25	مراحل الصراع التنظيمي
28	مصادر الصراع التنظيمي
29	أسباب الصراع التنظيمي
34	أساليب واستراتيجيات الصراع التنظيمي
41	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
43	تمهيد
43	مفهوم الأداء الوظيفي
45	أنواع الأداء الوظيفي
47	مكونات الأداء الوظيفي
47	محددات الأداء الوظيفي
50	أساليب الأداء الوظيفي
51	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
53	معايير ومجالات تحسين الأداء
55	طرق تقييم الأداء
57	صعوبات تقييم الأداء
59	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة	
61	تمهيد
61	منهج الدراسة
62	العينة ومواصفاتها
62	الدراسة الاستطلاعية
62	حدود الدراسة
62	أدوات الدراسة
64	الخصائص السيكمترية لأدوات القياس
68	إجراءات التطبيق
68	الأساليب الإحصائية
68	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها	
70	تمهيد
70	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
70	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة
71	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

72	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
74	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
84	الاستنتاج
85	اقتراحات الدراسة
87	قائمة المراجع
ي	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل مستويات الصراع التنظيمي	23
02	يمثل أسباب الصراع التنظيمي	33
03	جدول يمثل الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع	36
04	جدول يمثل الثبات بطريقة ∞ كرونباخ لقياس الصراع التنظيمي	65
05	جدول يمثل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لقياس الصراع التنظيمي	65
06	جدول صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لقياس الصراع التنظيمي	65
07	جدول يمثل ثبات بطريقة ∞ كرونباخ لقياس الأداء الوظيفي	66
08	جدول يمثل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لقياس الأداء الوظيفي	66
09	جدول صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لقياس الأداء الوظيفي	67
10	جدول يمثل العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للفرضية العامة	70
11	جدول يمثل العلاقة بين مستويات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للفرضية الجزئية الأولى	72
12	جدول يمثل العلاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للفرضية الجزئية الثانية	73
13	جدول يمثل العلاقة بين استراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للفرضية الثالثة	74
14	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب الجنس لقياس الصراع التنظيمي	75
15	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب الجنس لقياس الأداء الوظيفي	76
16	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب السن لقياس الصراع التنظيمي	77
17	جدول يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف" لقياس الصراع التنظيمي	78

78	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب السن لقياس الأداء الوظيفي	18
79	جدول يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف" لقياس الأداء الوظيفي	19
80	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب الأقدمية لقياس الصراع التنظيمي	20
80	جدول يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف" لقياس الصراع التنظيمي	21
82	جدول يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب الأقدمية لقياس الأداء الوظيفي	22
82	جدول يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف" لقياس الأداء الوظيفي	23

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية هداها	24
02	مخطط يوضح مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها ، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	25
03	مخطط مخرجات الصراع (المثمرة و المدمرة)	28

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	م
02	نموذج لاختبار الصراع التنظيمي	II
03	نموذج لاختبار الأداء الوظيفي	III
04	النتائج المستخرجة بنظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	IV

مقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات في عصرنا هذا تسارعا مطردا في كافة مجالات الحياة المختلفة ،العملية والاقتصادية ،الثقافية والإنسانية ... وفي ظل هذا التسارع المحموم تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.

ويعتبر العنصر البشري أحد أهم مقومات المنظمة ، التي يجب الحفاظ عليها ، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

ولاستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ، ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض معتمدة ، مثل تبادل المعلومات ، والرأي ، والخبرة والتعاون ، والتشاور ، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها . وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك .أو إلى الصراع والتعارض .

(الحريم ،2003،ص1)

وما دام الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها ، فأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها ، والتعرف على أسبابها ، سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم ، واتجاهاتهم ، ومؤهلاتهم ، ومدركاتهم ، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية ، وهذا يتطلب من الغدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها ، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل ايجابي.

(الخشالي،2004،ص1)

ولقد أصبح هدف زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين هدفا أساسيا للمنظمات والحكومات فمن خلاله تحقق أهداف التنمية لهذه المؤسسات ولعل هذه المؤسسات تستخدم العديد من الوسائل من أجل تحقيق هدفها المتمثل في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعاملها، ومن ابرز الوسائل المستخدمة لرفع الأداء وسائل التحفيز وتحسين بيئة العمل وغيرها من الوسائل الأخرى، ولكن مع بروز عوامل جديدة في بيئات العمل متمثلة في مظاهر الصراع التنظيمي وعدم الاطمئنان نتيجة للضغوط الناتجة من متغيرات الحياة

فقدت العديد من الوسائل التقليدية لرفع الأداء الوظيفي للعاملين أهميتها بسبب شدة التأثير السلبي لمظاهر الصراع التنظيمي وعدم الاطمئنان لرفع الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن ثم أصبح من الضروري دراسة الصراع التنظيمي للموظفين ، والسعي من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى وسائل أكثر فعالية لرفع مستوى أداء العاملين خاصة في ظل الظروف والتعقيدات الحياتية التي أصبحت تتطلب وسائل أكثر علمية بسبب تعقد المشكلات النفسية للموظفين نتيجة تأثرها بعوامل داخلية وخارجية متشابكة يصعب على المنظمات التحكم فيها أو معالجة تأثيراتها بوسائل تقليدية بسيطة .

وفي هذه الدراسة هناك محاولة لإيجاد العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي وذلك من خلال الكشف عن أسباب ومستويات واستراتيجيات الصراع التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الإستشفائية بمدينة الأغواط وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة (05) فصول تناولت في الفصل الأول إشكالية الدراسة واعتباراتها والذي يحتوي على إشكالية الدراسة والفرضيات والأهداف وكذا الأهمية وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة .

فيما تناولت الفصل الثاني الصراع التنظيمي بما فيه من مفهوم الصراع التنظيمي والنظرة الكلاسيكية والمعاصرة ومستويات ومراحل ومصادر وأسباب وأساليب وأخيرا إستراتيجيات.

واختص الفصل الثالث بالأداء الوظيفي من مفهوم وأنواع ومكونات ومحددات وكذا العوامل المؤثرة على الأداء وأخيرا صعوبات تقييم الأداء.

وفي الفصل الرابع والذي يمثل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تعرفنا على ميدان بحث الدراسة والمنهج المتبع وخصائص العينة والدراسة الاستطلاعية ، وكذا حدود الدراسة وأدواتها والخصائص السيكومترية لأدوات القياس وإجراءات التطبيق وأخيرا الأساليب الإحصائية.

وفي الفصل الخامس والأخير تم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وعلى ضوءها تم إدراج بعض المقترحات والتوصيات.

الجانبة النظري

الفصل الأول :الإشكالية واعتباراتها

تمهيد :

أولا :مشكلة الدراسة

ثانيا:فرضيات الدراسة

ثالثا:أهداف الدراسة

رابعا:أهمية الدراسة

خامسا:التعريف بالإجرائية لمتغيرات الدراسة

سادسا:الدراسات السابقة

سابعا:تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً - إشكالية الدراسة:

الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث تعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية، والعمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية للصراع، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه، وبما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية، وعليه فقد أصبح الصراع التنظيمي للعاملين من الموضوعات التي تعنى بها المنظمات بشكل كبير وتشجع على دراستها في بيئة عملها بهدف التعرف على مدى وجود هذه الظاهرة بين عاملها لوضع الحلول المناسبة لها خاصة. وأن هذه الظاهرة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي . مما ينعكس على إنتاجية المنظمة ، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى رفع أداء العاملين من خلال تخفيض من حدة الصراعات الداخلية بين الفرد ونفسه وبين الفرد والآخرين . كما أصبح هدف زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين هدفا أساسيا للمنظمات والحكومات فمن خلاله تحقق أهداف التنمية لهذه المؤسسات ولعل هذه المؤسسات تستخدم العديد من الوسائل من أجل تحقيق هدفها المتمثل في رفع مستوى الأداء الوظيفي لعاملها. ومن أبرز الوسائل المستخدمة لرفع الأداء وسائل التحفيز وتحسين بيئة العمل وغيرها من الوسائل الأخرى.

وهذا ما تسعى الدراسة لتحديده من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

➤ "هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة

الاستشفائية بالأغواط؟"

وينطوي تحت هذا التساؤل العام تساؤلات جزئية منها:

➤ مامستوى الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.

✓ هل توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

✓ هل توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

ثانيا - فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

❖ الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.

✓ توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

✓ توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس - السن - الأقدمية).

ثالثا - أهداف الدراسة:

تتعدد الأهداف وتتنوع من باحث إلى آخر لذا على الباحث أن يثبت هذه الأهداف و ذلك لتوضح الأسباب والغايات من وراء هذا البحث بالنسبة للمطلع عليه ومن بين هذه الأهداف التي نصبوا إليها من الدراسة هي :

- الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي ومراحله ومصادره في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.
- دراسة أسباب الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية من جهة نظرة العاملين فيها
- دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

رابعا - أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

✓ تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات حسب رأي الباحثين التي تحاول تحليل انعكاسات الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط ، بحيث تتمكن إدارة كل مؤسسة استشفائية من التعرف على آثار الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفيها ووضع الحلول المناسبة من أجل التقليل منها، والسعي للاستفادة من إيجابياتها المختلفة.

✓ كما وتتجسد أهميتها أيضا في كونها من أوائل الدراسة التي تجرى حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية حيث تعتبر دراسة إدارة الصراعات التنظيمية من الأهمية بمكان من أجل التعرف على إيجابيات و سلبيات الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المناسبة لحله والاستفادة

من ايجابياته في تحقيق أهداف المنظمة ، والسعي إلى التقليل من آثار السلبية على أداء المنظمة ككل.

✓ قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية ، لتصبح نظرة ايجابية فاعلة في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين ، ولتسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

✓ قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية حول مستويات وأسباب وإستراتيجية التعامل مع الصراعات التنظيمية والتي تفتقر إلى هذا النوع من الدراسات .

✓ قد تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء المؤسسات الاستشفائية والذي ينعكس بدوره تقدم ورقي المجتمع الجزائري ، يزيد من قدرته على التعامل مع الصراع التنظيمي بطريقة تقوده نحو الازدهار.

خامسا - التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

❖ التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

هو اختلاف بين فردين أو أكثر حول قضية معينة داخل المؤسسة الاستشفائية بين فردين أو أكثر داخل التنظيم (الأطراف المتصارعة). حيث يتخذ هذا التعارض و الاختلاف عدة أبعاد وهي (صراع الأهداف ، الصراع الفكري ، الصراع العاطفي ،الصراع السلوكي والذي يتمثل بدوره في الصراع اللفظي و الصراع الجسدي).

- إن هذا التعارض والاختلاف يؤدي بالأطراف المتصارعة إلى التعبير عن رفضهم لأهداف ومشاعر و أفكار وسلوكات بعضها البعض من خلال عدة أساليب كمحاولة طرف إفشال جهود الطرف الآخر مثلا .

❖ التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها مستخدم المؤسسة الاستشفائية في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل . وهذا التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي ماتوصل إليه الباحثين

وسنعمد عليه في هذه الدراسة.

سادسا-الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين لذلك نجد العديد من الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ،ونظرا لأن الدراسات التي تتناول الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي (مهما كان مستواه) تكاد تنعدم، فقد ارتأينا تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات التي تناولت الصراع التنظيمي من جهة، والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

1/-دراسات متعلقة بالصراع التنظيمي :

على حسب علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت متغيرين.

o الدراسة الأولى:(Serge Perrot 2005) طبيعة صراع الدور والنتائج المترتبة عنه.

حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في طبيعة الآثار المترتبة عن صراع الدور على اعتباره من مستويات الصراع التنظيمي ،حيث قام الباحث بتحديد آثار صراع الدور مسبقا والمتمثلة في الآثار الإيجابية وهي: الرضا الوظيفي والالتزام والدافعية والأداء من جهة أخرى في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور والأداء المهني .

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 80 طالب في شعبة التسيير بجامعة باريس تتراوح أعمارهم بين 20 و 25 سنة ، حيث كان توزيع الاستبيان في شهر فيفري على اعتبار أنها الفترة المناسبة لقياس صراع الدور ،كون الطلبة في هذه الفترة يقومون بتربصات في مؤسسات عملية .

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :لايوجد ارتباط بين صراع الدور والالتزام التنظيمي ،صراع الدور والرضا الوظيفي ،في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور والدافعية ، صراع الدور والأداء ،صراع الدور والضغط .

وعليه فإن الفرضية التي تقوم بعدم وجود علاقة بين صراع الدور والآثار السلبية قد تحققت نسبيا، أما الشرط الآخر من الفرضية التي يقوم بوجود علاقة بين صراع الدور والآثار السلبية قد تحققت كلية. إن إجراء الدراسة على عينة من طلبة جامعيين يخرج الموضوع من إطاره التنظيمي على اعتبار أن الطلبة يزاولون دراستهم أكثر من قيامهم بالتربص في المؤسسات العملية إضافة إلى ذلك فإن التربص لايعد لعبا لأي دور وبالتالي لا يحدث أي صراع للدور كونه عملية تكوينية تدريبية.

○ الدراسة الثانية: (Anne-LiseDallmayr2006)إدارة الصراع (مقارنة بين مؤسسة عسكرية ومؤسسة خاصة).

لقد تمت هذه الدراسة بالمدرسة العليا للتجارة WESFORD-Ecolesuperieur de commerce بمدينة ليون الفرنسية ، والموضوع المعالج في هذه الدراسة هو الفرق في التدخل في إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الموارد البشرية للقوات البرية الفرنسية وبين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة خاصة . ولرصد الفرق بين الإدارتين استعانت الباحثة بشبكة ملاحظة لجمع البيانات.

لقد بينت هذه الدراسة أن كلتا المؤسستين تتطويان على ثلاثة أشكال من الصراع : صراع بين الأفراد ، صراع بين الجماعات ، صراع بين المنظمات ، أما فيما يخص إدارة الصراع فهي تختلف بين الإدارة العسكرية والإدارة المدنية الخاصة ، حيث أن الإدارة العسكرية لا تهتم إلا بالصراع سلوكي والظاهرة حيث

يتم معالجته بطريقة واحدة وهي إرسال تقارير كتابية للقيادة العليا والتي تعالج الصراع في المستوى الذي نشأ فيه وذلك باستعمال أساليب وتقنيات إدارة الصراعات .

- إن إجراء دراسة مقارنة بين منطمتين متباينتين في جميع الجوانب والنواحي والمتغيرات يحد من موضوعية الفروق كون طبيعة المنظمة العسكرية تختلف عن طبيعة المنظمة الخاصة ، ومنه فإن أهداف و اتجاهات وسلوكات و أفكار ومشاعر الفرد العسكري تختلف بصورة مطلقة عن تلك التي يتميز بها الفرد العامل في مؤسسة خاصة.

o الدراسة الثالثة : دراسة (العتيبي، 2006م) بعنوان : " الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض " وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من جهة نظر الضباط العاملين فيها.

- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات ، وأسباب ، وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية ، وفقا لخلفياتهم الشخصية ، الوظيفية ، المتمثلة في العمر ، والمؤهل العلمي ، والرتبة العسكرية .

وقد أجريت الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم 270 ضابطا.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر (متوسطا) بشكل عام.
- 2- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من جهة نظر ضباط المديرية العامة بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي :

(1)-محدودية الموارد ، (2)-عدم تحديد الصلاحيات ، (3)-عدم تحديد المسؤولية ، (4)- تعارض الأهداف.

3-أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي :

(1)-التعاون، (2)- التجنب، (3)- التنافس.

o الدراسة الرابعة: دراسة (المعشر 2005م) بعنوان: " الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات

المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن " .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية ،التنافس ، التعاون ، المجاملة ، التجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب الأردن وهي: الكرك ، ومعان ، والطفيلية).

كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة هي:(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و الوظيفة، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية والمحافظة).

وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن تقييم المروسين للعاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً ، تلاه أسلوب التسوية ، فأسلوب التنافس ، فأسلوب التجنب وأخيراً أسلوب التنازل . كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

وقد أصبحت الدراسة بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع، والاتجاه نحو تطور المناخ التنظيمي ، وزيادة وعي العاملين فيما يتعلق بإدارة الصراع بجوانبه الإيجابية.

o الدراسة الخامسة: دراسة (الخشالي ، 2006م) بعنوان : " إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة و إيجابية الصراع : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن " .

وهدفَت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الإستراتيجيات (التعاون ، التنافس ، التجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة ، وإحساسهم بحدة وإيجابيات الصراع التنظيمي .

ومن نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة ، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى.

■ فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس ، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة.

■ كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة ، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.

■ فيما جاءت العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.

■ كما بينت الدراسة عدم وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع ، فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى .

وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها :

■ إدراك الإدارة لأهمية رضا الأطراف عن النتائج المتحققة لهم من جراء الصراع ،لأن ذلك يساعد في تكوين اتجاهات إيجابية من قبل العاملين بخصوص الإدارة .

■سعي الإدارة للتقليل من حدة الصراع، وذلك عن طريق تدخلها في الوقت والأسلوب المناسبين.

2/-دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي :

-الدراسة الأولى:دراسة "آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمان بن حسن" (2001)بعنوان:المتغيرات

الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأداء العاملين في شرطة مدينة الرياض.

وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان وقد طبقت الدراسة المسحية على ضباط الشرطة بمدينة الرياض البالغ عددهم (359).

ومن نتائج الدراسة :

(1)- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محاور الصيغ الرسمية (دليل الأنظمة ،مراعاة الأنظمة ، الوصف الوظيفي ،دقة الوصف الوظيفي) من جهة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشرطة مدينة الرياض من جهة أخرى باستثناء محور قواعد العمل أحد محاور الصيغ الرسمية ، حيث كانت العلاقة سلبية وغير دالة إحصائيا .

(2)- وجود علاقة إيجابية محدودة بين العمر، ومسمى الوظيفة، والرتبة العسكرية والأداء الوظيفي.

(3)- عدم وجود علاقة جوهرية بين الخبرة في الوظيفة الحالية، والحالة الاجتماعية ومستوى الأداء.

(4)- عدم وجود علاقة جوهرية بين الحالة الاجتماعية والأداء الوظيفي .

(5)- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء للعاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف (فئات أعمارهم، رتبهم العسكرية، مسميات الوظائف، تقدير الموظفين لمستوى وجود الصيغ الرسمية).

- الدراسة الثانية : دراسة الباطين سلطان (1994م) بعنوان: تقويم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية ، دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ارتباط تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين الأخذ بالأسس الموضوعية للتقويم، وكذلك الكشف عن علاقة بين نظام تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين كل من معدلات دوران العمل ونظام اختيار العاملين ، وتحديد الاتجاهات التدريبية ، تحفيز العاملين وترقيتهم ، وقام الباحث بإجراء دراسته على موظفي ديوان إمارة منطقة الرياض ، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف من المرتبة الأولى إلى المرتبة الثانية عشر وكذلك (22) مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير التي يستند إليها القائد في تقويمه لمروؤسيه تركزت في الجدية في الأداء الوظيفي والمواظبة على الدوام ، ومستوى الأداء في العمل.

(الصغير ، 2002م، ص60-61)

-الدراسة الثالثة : دراسة محمد الرشودي (2002م) بعنوان : المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي ،دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة ومعرفة أهم الأساليب المستخدمة في تنمية تلك المهارات، وتحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي

وانبثقت أهمية الدراسة من أهمية دور القيادة في التأثير على الآخرين، ومن تركيز جهود الأجهزة الأمنية على تنمية المهارات القيادية المختلفة اللازمة لرجال الأمن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخل المسح الاجتماعي بالعينة واستخدام الباحث في تحليل بيانات الدراسة أسلوب الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تعد المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية الواجب توفرها لدى ضباط الشرطة مهارات متوسطة الأهمية، في حين تعد المهارات القيادية الفنية مهارات مهمة جداً.

ب- تعد القدرة على تحمل المسؤولية ، والمهارات في الخدمة ، والإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه في حين يعد الفهم الشامل للعمل مهارة فنية متوسطة الأهمية .

ج- تعد مهارة تقدير الآخرين وبناء طرق العمل مهارات إنسانية مهمة جداً، بينما تعد مهارات الاتصال وتوطيق العلاقة مع الآخرين مهارات إنسانية متوسطة الأهمية.

د- تعد القدرة على إدارة اللجان، إدارة الوقت وتنظيمه، والقدرة على التأثير في الآخرين مهارات إدارية متوسطة الأهمية، بينما تعد القدرة على اتخاذ القرارات الأمنية مهارات أمنية مهمة جداً.

هـ- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات وفعالية الأداء الوظيفي .

وقد أوصلت الدراسة بتفعيل أساليب تنمية المهارات القيادية وتحسين فعالية الأداء الوظيفي ، وإجراء دراسات في مجال القيادة والأداء الوظيفي.

- الدراسة الرابعة : دراسة الوائلي (1998م) تناولت أثر انخفاض الأمن النفسي ممثل في بروز الضغوط النفسية ، قام بها بهدف الكشف عن علاقة مستويات ضغط العمل والأداء الوظيفي لدى عينة من الممرضين في كل المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بالأردن ، وبينت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الخاصة بعلاقة الممرض بكل من المريض ، والطبيب والزوار ، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الزملاء في المهنة ، حيث توصلت

الدراسة إلى أن أفراد العينة من المستشفيات الخاصة يشعرون بمستوى أعلى من ضغط العمل بالمقارنة مع زملائهم من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة.

- الدراسة الخامسة: دراسة الخضر (1999م) بعنوان: "التفاؤل والتشاؤم وعلاقته بالأداء الوظيفي"، بهدف معرفة العلاقة المحتملة بين التفاؤل والتشاؤم والأداء الوظيفي، بهدف فحص العلاقة بين التفاؤل والتشاؤم والأداء الوظيفي، ومدى تأثير عوامل السن، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي على هذا المتغيرات.

واستخدمت الدراسة القائمة العربية للتفاؤل والتشاؤم، ومقياس تقييم الأداء الوظيفي لموظفي نفط الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) موظفا وموظفة بشركة نفط الكويت، وخلصت الدراسة إلى تأكيد العلاقة الطردية بين التفاؤل وكل من الدراية بالعمل، وجودة العمل، ومعدل الإنتاج، والانضباط، وحصافة الرأي، والتوجيه، والأداء بشكل عام (تتراوح مدى الارتباطات من $r = 0.23$ إلى $r = 0.39$)، كما كشفت هذه الدراسة عن ارتباط التشاؤم عكسيا (مدى الارتباطات من $r = 0.14$ إلى $r = 0.34$)، ولم تكشف هذه الدراسة عن فرق جوهري بين الجنسين في كل من التفاؤل والتشاؤم، في حين بدا الذكور أكثر دراية بالعمل، ومبادرة في طرح الأفكار و الاقتراحات، وتعاوننا مع الآخرين. كما لم تفسر الدراسة عن فرق دال بين المتزوجين وغير المتزوجين، ولا بين المستويات التعليمية المختلفة في التفاؤل والتشاؤم.

سابعا - تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وأجنبية، وعددها (10) دراسات وتم الاستفادة منها في إثراء الإطار النظري للصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الإستشفائية، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم في كل الدراسات وقد كان أحدث هذه الدراسات قد أجري في عام (2006) دراسة "العتيبي، Anne-Lise Dallmayr" أما أقدمها فكانت في عام (1994) دراسة "البابطين سلطان".

-يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

-اتفقت الدراسة الحالية بتطرقها للمتغيرات الديمغرافية (السن ، الجنس) مع معظم الدراسات كدراسة: (الخضر 1999)، (آل الشيخ 2001)، (المعشر 2005).

-اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة دراسة (الخضر 1999) ودراسة (الوائلي 1998) باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

نستنتج كذلك أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع وعينة الدراسة وإنما أجريت هذه الدراسات على عينات أخرى مختلفة ، وقد تم الاستفادة من الإطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسات الحالية وفي بناء أداة الدراسة لجمع البيانات والاستفادة من المقياس وأيضاً تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على الأساليب الإحصائية وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد:

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- الصراع التنظيمي بين النظرة الكلاسيكية والنظرة المعاصرة.

3- مستويات الصراع التنظيمي.

4- مراحل الصراع التنظيمي.

5- مصادر الصراع التنظيمي.

6- أسباب الصراع التنظيمي

7- أساليب واستراتيجيات الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، العلمية . ومما لا شك فيه ان العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي الى التماسك والتلاحم وتدعيم أواصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع . إذن يثير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات . بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية أم حتمي لا مفر منه .

1- مفهوم الصراع التنظيمي :

ان الانسان بطبعه كائن اجتماعي ومادام كذلك فهو في تفاعل وتعامل مستمر مع البيئة والمحيط الخارجي بما في ذلك خاصة الأفراد المحيطين به ، حيث أن هذا التفاعل لا يؤدي دائما إلى اتفاق وإنسجام الأفراد مع بعضهم البعض الامر الذي يؤدي إلى ظاهرة سيكولوجية معروفة وهي ظاهرة الصراع. - وعليه فإن الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي . - هذا بالنسبة للصراع بمفهومه العام ، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم النفس العمل والتنظيم إسم الصراع التنظيمي .

(أندروديسيزلاكي - مارك جي والاس ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، 1991، ص 281) .

- ولتوضيح مفهوم الصراع أكثر سنقوم بعرض تعاريف لمجموعة من الباحثين نذكر منها :
- تعريف (رونيس) Robbins: "هو العملية التي يعتمد فيها فرد معين محاولة إفشال جهود فرد آخر بطريقة تؤدي إلى فشل هذا الأخير في تحقيق أهدافه."

- أما (كيلي) Kelly: سنة 1969 فيعرف الصراع التنظيمي: "هو نتيجة جانبية للتغير و أنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة ."

- أما (سميث) Smith: فيقول أنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

- وعرف (كامل) الصراع التنظيمي بأنه: "المقاومة والكفاح والاصطدام و التضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد." (كامل، 1994م، ص 158)

- وعرفه (هلال) بأنه: "التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية." (هلال، 1996م، ص 14)

2- الصراع التنظيمي بين النظرة الكلاسيكية والنظرة المعاصرة:

لقد تغيرت النظرة للصراع التنظيمي بين التيار الكلاسيكي القديم والتيار المعاصر ،حيث يرى أصحاب الاتجاه الكلاسيكي التقليدي أن الصراع التنظيمي ظاهرة غير مرغوب فيها ، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائيا والقضاء عليه إن أمكن الأمر، وذلك من خلال الإخبار السليم للأفراد ، والتدريب ،وتوصيف الوظائف ، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على التقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير مرغوب فيه. ولقد أوضح (الشرقاوي ،1992) أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص ، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة ، وبصفة عامة ، فإن أصحاب هذه النظرية يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذه الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسن العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال ، وتحديد المهام ،والاختصاصات الوظيفية ،

والاهتمام بصيغة القوانين والإجراءات التنظيمية كوسائل أساسية لعلاج الصراع . ويتضح ذلك أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى مجموعة من النقاط أهمها :

أ- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين يؤدي إلى فقدان التنسيق مما ينعكس سلباً على العمل والإبداع.

ب- من سلبيات الصراع التنظيمي أنه يقلل من الشعور بالانتماء للمنظمة ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

ج- وجود الصراع في وحدة تنظيمية معينة يؤدي إلى انتشاره عبر كافة وحدات التنظيم.

- لقد تغيرت النظرة للصراع التنظيمي مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ومع ما قدمته من مفاهيم جديدة للسلوك التنظيمي عامة والصراع التنظيمي خاصة حيث اعتبرت أن للصراع التنظيمي فوائد كبيرة تعود على المنظمة إن أحسنت الإدارة تسييره وإدارته ، حيث يدعو التيار السلوكي إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد وأعتبر السلوكيون أن الصراع في مستوياته العادية ذو طابع إيجابي فهو عبارة عن مواجهة بين الوحدات التنظيمية التي تعزز وتفيد أداء المنظمة ، وهو قد يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لابد أن تحدد والبحث عن حلول فعالة تؤدي عموماً إلى تغيير إيجابي ، ولتوضيح إيجابيات الصراع التنظيمي سنقوم بعرض المثال التالي الذي يعبر عن سلوك الصراع التنظيمي الإيجابي :

- دخل قسمين في مستشفى في نزاع حول أفضل طريقة لإيصال العناية الصحية للعائلات ذات الدخل المحدود ف كلا القسمين اتفقا على الهدف ولكن الاختلاف كان على الكيفية لتحقيق ذلك ، ومهما كان ذلك فإن العائلات ذات الدخل المحدود ستحصل على عناية طبية أفضل بعد النزاع

(عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، 2007م، ص 249)

- لقد تناولت السلوكيون الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تنظيمية طبيعية حتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل المنظمة ، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه حيث تتجلى أهم ايجابيات في النقاط التالية :

أ- يؤدي إلى مشاركة بناءة من كافة الأفراد في العمليات التنظيمية.

ب- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع ورفع مستوى الأداء الناتج عن المنافسة الايجابية.

ج- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة والأفراد.

- وما يجب الإشارة إليه أن ايجابيات الصراع التنظيمي تتوقف على مستوى شدة الصراع التنظيمي حيث أن الظاهرة إن تعدت المستويات العادية فقدت الايجابيات المذكورة سالفا الأمر الذي يؤدي إلى بروز سلبيات الصراع ومن ثم يصبح كتهديد خطير على الأفراد والمنظمة.

3- مستويات الصراع التنظيمي:

بعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية:

يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع

والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. (المغربي، 1995م، ص310)

- مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه.

2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه .

3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع)، ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي .(عبد الوهاب ، 1998م ،ص210).

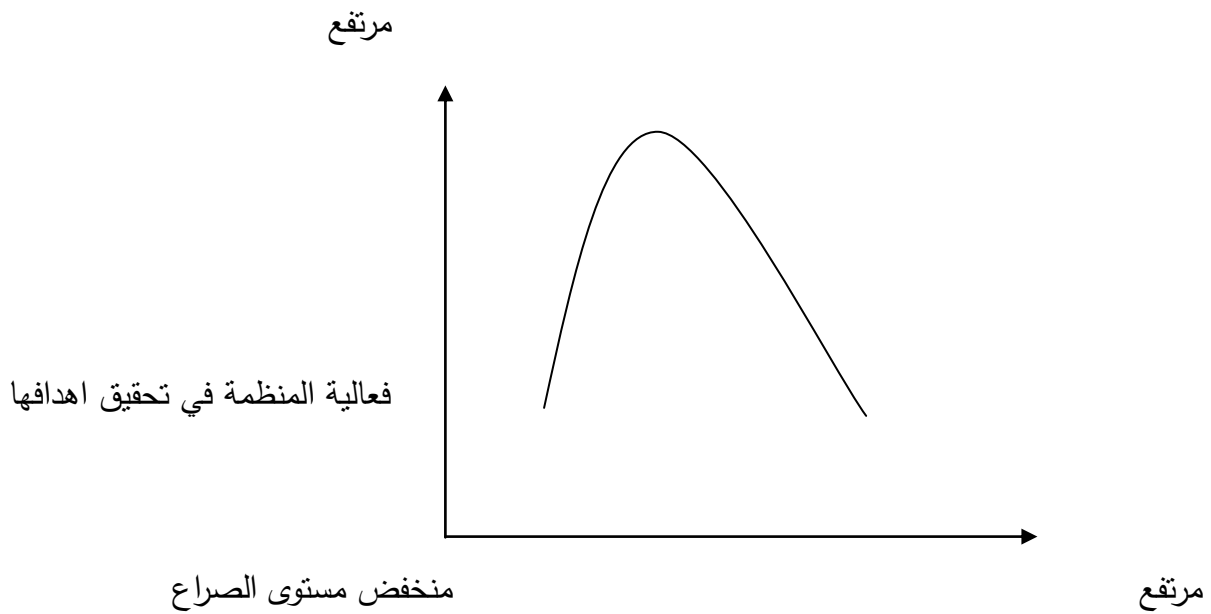
جدول رقم (01) يوضح مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص الصراع	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر (العتيبي ،2006م ،ص 17)

ويؤكد العتيبي بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة ، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء ، كما هو موضح في الشكل رقم (02)

(العتيبي ،2006م ،ص 18)

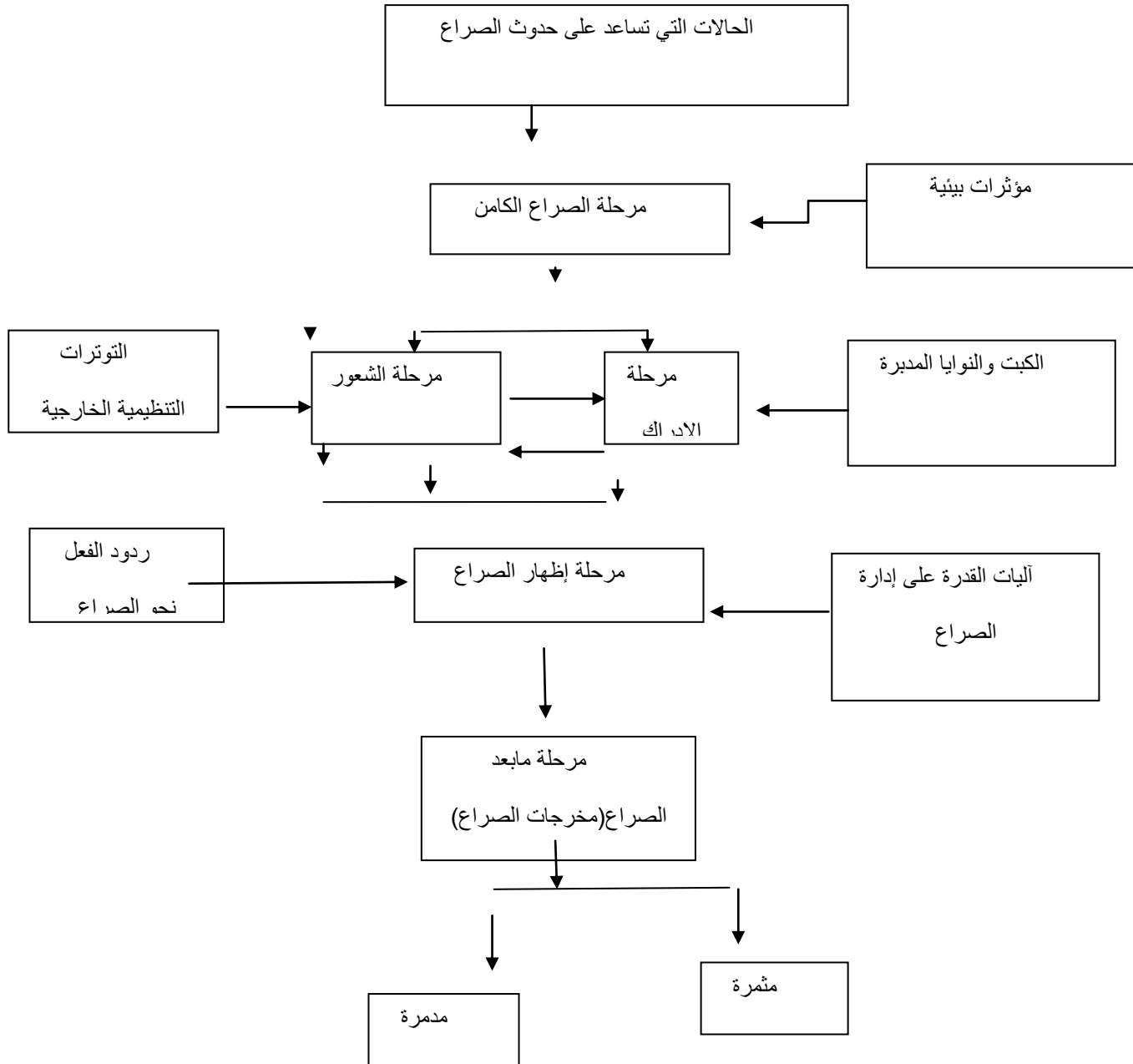


مخطط رقم (01) العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها

(العتيبي .2006.ص18)

4- مراحل الصراع التنظيمي:

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل ، حيث أشار بوندي على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل ، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها ، والمؤشرات التي تؤثر على كل مرحلة ، كما هو موضح في الشكل رقم (02) (pondy.1980.p 111)



مخطط رقم (02): يمثل مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها ، والمؤشرات التي تؤثر على كل

مرحلة

وقد اعتبر العميان الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية ، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقدة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" ، وليس هناك إتقان محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورها لهذه المراحل.

(العميان ، 2004م ، ص 375)

ويمكن التمييز بين المراحل الخمس على النحو التالي :

1- مرحلة الصراع الكامن (الضمني)(la tent conflict):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات ، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.(العميان ، 2004م، ص 276)

وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن ، ويؤثر على العلاقة بين طرف أو أكثر منها مايلي.

أ-المنافسة على الموارد المحدودة: وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحددة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

ب-الحاجة إلى الاستقلالية: وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم ،أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

ج- تشعب الأهداف: فعندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك (الجندي ، 1998م، ص 200)

2- مرحلة الصراع المدرك:(perceived conflict):

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها ، وتلعب المعلومات هنا دورا هاما في تغذية صور ومدرجات الصراع ، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات ، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة ،وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.(تركي ، 1986م، ص 268)

3- مرحلة الصراع الشعوري (felt conflict):

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق (التوتر، والغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً. ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

(حريم، 2003م، ص51)

4- مرحلة الصراع العلني (السلوكي) (manifest conflict):

وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر (المهدي، وهيب، 2000م، ص224).

ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، المشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى. (العميان، 2004م، ص376)

5- مرحلة مخرجات الصراع (مابعد الصراع) (conflict management aftermath):

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

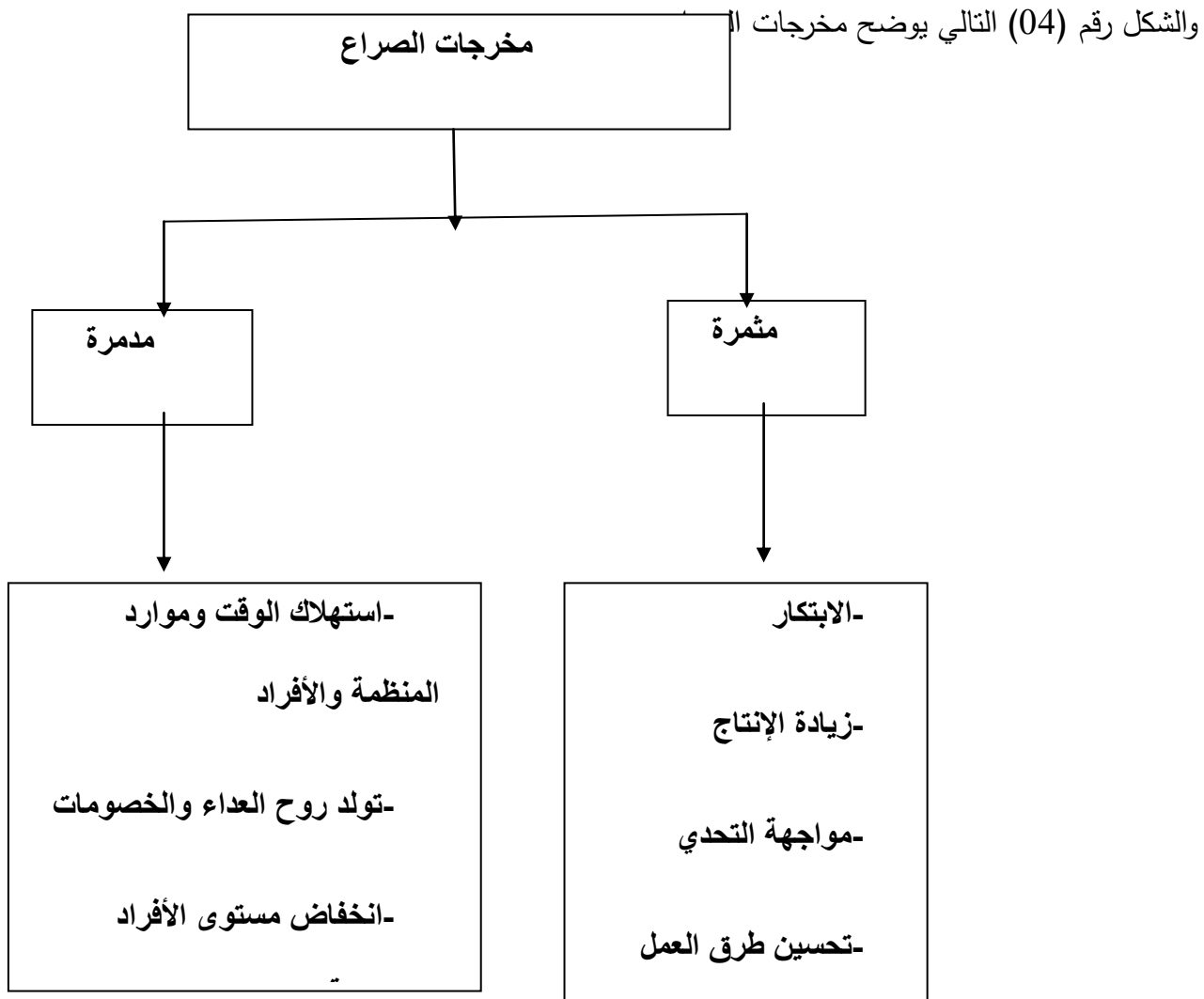
(الشامع وحمود، 2005م، ص301)

وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع. وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً. ولكن إذا ماتم كبت الصراع، أو تجنبه، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما كان عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصور عامة أن هناك صراعاً خفياً، ليس أن الصراع غير موجود

(wright&Ramond .1996.p685)

ومرحلة مابعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرض للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع.



مخطط رقم (03): مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)

(المهدي، سوزان، وحسام هيبية، 2000م، ص225)

من الشكل رقم (04) يتضح أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة . فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى ابتكار وزيادة في الإنتاج ومواجهة التحدي ، وتحسين طرق العمل ، أما الصراعات المدمرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المنظمة والأفراد. وتولد روح العداة والخصومات . كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية ، وتندهور الروح المعنوية للأفراد

5- مصادر الصراع التنظيمي:

يرى عاشور بأن هناك اختلافا في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات ، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى ، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة ، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضرار كبيرة

لبعضها البعض ،أو تجعل الاتفاق فيها بعد غير ممكن فيما بينها ،كما أن هناك موافق من الصراع التي في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض.

ويذكر عاشور بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي:

1-إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره: فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينهما كبيرا وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

2-قوة أطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة ، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة ، إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

3-سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.

4-شخصية أطراف الصراع : حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالبا ما يستخدمون أساليب انتقامية و استقلالية. أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية .(عاشور، 1990م، ص 267) وأضاف جرتي وكينيث عاملا خامسا وهو:

5- إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم : حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة ، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة ، كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة واستراتيجيات تعاون ،مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

(Hersey and Kenneth ,1993,p392)

6- أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب

(ماهر، 2003، ص264)

6-1- الأسباب الشخصية للصراع:

ويرجع الخرب هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها:

- 1- الشعور بالحق والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات .
- 2- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه ،وسوء تفسيره للأمور .
- 3- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- 4- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- 5- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- 6- الإحساس بالعدوانية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- 7- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.(الخرب، 2006، ص 48)

6-2- الأسباب التنظيمية للصراع:ومن أهمها:

1- المنافسة للحصول على موارد تنصف بالندرة:

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المادية (الميزانيات)، والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين)، وكذلك أقل جهدا.(المهدي، وهيبة، 2000، ص233)

2- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

مما لاشك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه(زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات ، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها.(جبر وجودة، 1999، ص265)

3- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في العلاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي ، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع،حيث ان اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع .وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها ،فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يعدو محدودا أو معدوما أحيانا.(الشامع ،وحمودة ،2005،

ص297)

4- تعارض الأهداف:

ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع البعض ،على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة.(الجندي ، 1998 ، ص198)

ويسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إما لأنها تختلف في نتائجها أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر. (العتيبي ، 2006 ، ص43)

5- صراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية ، وان الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.(عبد الوهاب، 2002، ص218)

6- عدم فاعلية نظام الاتصال:

إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة ، مما يحدث نوعا من التناقض، مما يحدث نوعا من الصراع بين الفئات المختلفة. وقد تكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.(الطجم والسواط، 1995، ص232)

كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع:

1- العامل النفسي: حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

2- عامل السلطة: أي تركيز السلطة وعدم توزيعها ، وهذا ما يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذي يمتلكونها.

3- عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.

4- العامل الثقافي: أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.

5- العامل البيئي: أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.

6- العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة ، وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.

ويتضح لنا مما سبق أن هناك تعددا في وجهات النظر العلمية إلى ظاهرة الصراع التنظيمي (كلاسيكية ووظيفية)، وتعددا مماثلا في المصادر المسببة له لتشمل (الشخصية والتنظيمية). ولكن في جميع الأحوال فإن هذا التعدد إنما يعكس حقيقة ظهور الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في أغلب المنظمات الحديثة، ومن ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي. (جواد، 2000، ص267)

وفي استقراء أعده العتيبي للعديد من الرسائل العلمية أشار إلى وجود 43 سببا من أسباب الصراعات التنظيمية وهي على النحو التالي في الجدول رقم (02):

(العتيبي، 2006، ص39)

جدول رقم (02)

أسباب الصراعات التنظيمية

م	السبب	م	السبب
1	طبيعة اتخاذ القرارات	2	عدم وضوح الصلاحيات
3	عدم وضوح المسؤولية	4	محدودية الموارد
5	ضعف البناء التنظيمي	6	ضعف الرقابة الإدارية
7	ضعف الاتصال	8	ضعف التنسيق
9	التنظيمات غير رسمية	10	الاعتمادية المتبادلة
11	صراع الهدف	12	غموض الدور
13	اختلاف القيم	14	اختلاف السمات الشخصية
15	اختلاف الإدراك	16	البحث عن الهيبة
17	البحث عن النفوذ	18	الإحباط
19	تشابك العلاقات	20	ضعف الحوافز
21	كبر حجم المنظمة	22	عدم المساواة بين العاملين
23	ضعف المعلومات	24	الفروق الفردية
25	تعارض الأهداف	26	تغيرات البيئة
27	اختلاف معايير الأداء	28	اختلاف الأنشطة
29	اختلاف المراكز الإدارية	30	الطلب المتزايد على المتخصصين
31	ضعف الالتزام التنظيمي	32	اختلاف الاتجاهات
33	صراع الدور	34	النمط القيادي
35	ضعف الرضا الوظيفي	36	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا
37	تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا	38	التنافس في الأداء
39	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين	40	الأسلوب الإشرافي
41	المستقبل الوظيفي	42	اختلاف المصالح
43	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين		

(العتيبي، 2006، ص 39)

7- أساليب واستراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي:

لقد ظل علماء السلوك والمديرون الممارسون في المجال التنظيمي يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الصراع التنظيمي ، وقد ركز علماء السلوك على البحث في أسباب الصراع ، فمن خلال تحديد أسباب الصراع يسهل اختيار الطريقة والأسلوب الملائم لمعالجتها، وسنقوم بعرض هذا العنصر بشيء من التفصيل وذلك بتناول أساليب معالجة الصراع من جهة ، واستراتيجية إدارة الصراع من جهة أخرى.

7-1- أساليب معالجة الصراع:

تتوقف كيفية إدارة الصراع التنظيمي على نتائجه وأثاره ، ايجابيه كانت أم سلبية ، فمن الضروري إنا تكون للإدارة العليا القدرة على حل الصراع قبل أن تتعكس إثارة السيئة على الأداء الوظيفي ، حيث أن أسلوب معالجة الصراع صلة وثيقة بحسب الصراع القائم ، فيرى (اندور دي سيزلاكي) و (مارك جي والاس) في كتابتها السلوك التنظيمي والأداء كان لأسلوب معالجة الصراع التنظيمي بعدين أساسيين هما

أ- التعاون : وهو محاولة احد الأطراف تأمين مصالح الطرف الآخر

ب- الافتئات: وهو محاولة احد الأطراف تأمين مصالحه فقط

وتنبثق من خلال هذين البعدين خمسة أساليب رئيسية لمعالجة الصراع وهي :

7.1.1. التنافس : مفاده هو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز الطرف الأول على حساب ذلك الطرف، ويتمثل أحيانا في استخدام القوة لإنهاء الصراع أو لا يتم في هذا الأسلوب لأن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع وقت ممكن ويشمل هذا الأسلوباً ما على تدخل السلطة العليا أو السياسة

7.1.2. التساهل : وفي هذا الأسلوب يعطي طرف أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات حسنة ، ويعتبر هذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الطريق.

7.1.3. لتجنب: مفاده إهمال طرف الصراع لمصالحة ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض والاختلاف وبالتالي الانسحاب من موافق الصراع، ويستخدم هذا الأسلوب حينما تكون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير.

7.1.4. التعاون :وهو محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين ، فبموجب هذا الأسلوب تعمل الأطراف المتصارعة معا لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ،كذلك يتم في هذا

الأسلوب تبادل المعلومات بغرض الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف ولا يترتب عليه أي خسارة بالنسبة لأي طرف

5.1.7. التسوية : ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول وذلك من خلال محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية ، أي تحقيق جانب من طلب كل طرف وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار المتوصل إليه ليس مرضيا للطرفين بصورة كاملة بل وسيطا بينهما وهي بمثابة علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين ولا ينتج عنها ربح أو خاسر والجدول التالي يعطي تفضيلا أكثر عن هذه الأساليب الخمسة والموافق المناسبة لاستخدام كل أسلوب.

(اندرو دي سيزلاقي . ماركجي ولاس ، ترجمة لجعفر ابوقاسم احمد 1991م ، ص 278)

جدول رقم (03): الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع .

أساليب معالجة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب
التنافس	1- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البت مثل حالات الطارئة. 2- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستخدمة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستخدمة. 3- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب.
التعاون	1- إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هما للحد الذي يوجب التنازل والتوافق. 2- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم. 3- الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. 4- إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح. 5- التأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما .
التسوية	1- عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً 2- عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة 3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة 4- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح 5- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون
التجنب	1- عندما يكون الأمر قليل الأهمية أو عندما تكون هناك مسائل هامة وملحة 2- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافها 3- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف 4- تهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار اشمل 5- عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري 6- في حالة إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية 7- عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضاً لمسائل أخرى
التساهل	1- عندما تكتشف أنك على خطأ أعطي نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب 2- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك عليك إرضاء الآخرين وإبقاء على روح التعاون 3- التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين أو تكون خاسراً 4- في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين في وجه خاص 5- إتاحة الفرصة للمرؤسين للتطور من خلال تعلمهم من أخطائهم 6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا

(k.w.thomas1977 . p487)

. يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموافق الذي حدث فيه الصراع ، ومن بيناهم هذه العوامل أهمية القرار المواد اتخاذ في ذلك الوقف ، والقوة النسبية التي يتميز بها كل طرف من الأطراف الصراع ، وكذلك موقع الأطراف المتصارعة في التنظيم ، على اعتبار أن الموقع التنظيمي يحدد نسبة القوة والمثال التالي يوضح ذلك : قديري احد المسؤولين في النقابة مثلا أن الرواتب والمزايا الإضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الإدارة بشأن قضية ما ، على أنها هامة بالدرجة التي تجعل هذا المسؤول يعتقد أن هذا الموقف يستدعي استخدام أسلوب التنافس المباشر . لقد توصل الباحثون في الو.م . ا بخصوص اتجاهات المديرون حول أساليب المعالجة الصراع ، إلأنالمديرون الذين شملهم المسح يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التعاون أوأسلوب المصالحة (التسوية) ، فيما يتهمون خصومهم بإتباعأسلوب التنافس بصور مطلقة ، وبعبارة أوضح ينظر المديرون للخصوم على أنهم متعصبون ومتصلبون ، فيما يرى المديرون أنفسهم بأن لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكل ، ولعل مثل الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك متفش في المنظمات

(اندريسيزلاقي . مارك جي ولاس ،ترجمة لجعفر ابو قاسم احمد 1991م . ص 276)

2.7. استراتيجيات محددة لمعالجة الصراع :

قبل بدء في عرض استراتيجيات معالجة الصراع ينبغي تحديد الفرق بين لإستراتيجيةوالأسلوب في معالجة الصراع ، حيث أن هذا الأخير هو فعل لإجرائي المباشر لمعالجة الصراع بينما الإستراتيجية هي خطة التي يتم بموجبها إدارة الصراع على مدى المتوسط أو البعد، وبما أن الصراع جزء من الطبيعة المنظمات اليوم ، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع ومعالجته والتقليل منه من المهارات الضرورية اللازمة توفرها لدى المديرين ، ويمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة لتخفيف من حدة الصراع ومعالجته في أربع فئات وهي : التجنب ، التهدة ، استخدام القوة المواجهة .

1.2.7. التجنب:

وما ينبغيالإشارةإليه هو أننا نقصد بالتجنب هنا كإستراتيجية وليس كأسلوب وعليه تتضمن إستراتيجية التجنب بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة ، وهناك ثلاثة إجراءات شائعة تتبع المواجهة إستراتيجية التجنب تشمل :الإهمال ، الفصل الجسدي ، التفاعل المحدود

أ. الإهمال: هو تجاهل الموقف السيئ كلية ، ويميل الأشخاص عادة لإيهاماً أو التغاضي عن التصرفات العدائية على أمل يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ، وبما أن هذه الطريقة لم تحديد مصادر الصراع ، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن.

ب . الفصل الجسدي : وهو إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها ، والفلسفة التي تستند إليها هذه الإستراتيجية هو انه إذا انعدم التفاعل زال الصراع ، ولا تكمن النقاط ضعف هذه الاستراتيجية في عدم تحديد مصادر الصراع فحسب ، بل في التأثير السلبي للفصل الجسدي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المجموعات ، فهو في أحسن الأحوال إجراء مؤقت قد يتطلب في أحوالاً أخرى المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات في حالة انفصال.

ج . التفاعل المحدود : لا تتصف هذه الإستراتيجية بالشمولية مثل إستراتيجية الفصل الجسدي ، إذا يسمح فيها للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة ، وعلى العموم تتم التفاعلات في المواقف الرسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي تتحدثها الجداول أعمال دقيقة وصارمة ، ومن الممكن أن تنتج عن هذه الإستراتيجية نفس السلبية التي تحدثها إستراتيجية الفصل الجسدي أي وجود مصادر الصراع بصورة مستمرة ومشكلات الاعتماد المتبادل والتأثيرات السلبية المستقبلية

(المعشر ، 2005 ، ص 44)

7.2.2 . التهدة:

تسعى إستراتيجية التهدة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفف حدة الصراع الطرفين المتنازعين، وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك نقاط الاختلاف الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت، وهناك طريقتين للتهدة هما التخفيف والتوفيق:

أ. التخفيف: مفاد هذه الطريقة هو التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين مجموعتين ، وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة ، والتركيز على هذه الجوانب في آخر الأمر ، إلى أن تدرك هذه المجموعات أنها ليست متباعدة كما كانت تعتقد ، وعلى العموم فمن سلبيات هذه الطريقة انه لم يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مم يؤدي إلى ظهور القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلاً آجلاً أم مما يؤدي إلى موافق اخطر مستقبلاً .

ب . التوفيق: وهو أسلوب التسوية وقد تطرقنا إليه ، حيث يعتبر علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الهدف أو المورد موضوع الصراع بين الأطراف المتصارعة ، وفي حالات أخرى يمكن أن تتجلى إحدى المجموعات عن

ميزة من الميزات في مقابل ما تخلت عنه ، ويمكن اعتبار بعض الأنواع المفاوضات التي تتم بين الإدارة والنقابة على أنها تسوية ، فمثلا توافق الإدارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الإنتاج ، وتكون التسوية فعالة ، في حالة وجود تناسب في قوة كل من الطرفين، غير انه في حالة يكون احد الأطراف أقوى ، أو في موقف أقوى من الطرف الآخر ، فمن المحتمل أن تكون إستراتيجية التوفيق غير فعالة ، وذلك أن الطرف الأقوى سيعرض حلا إذا جانب واحد.

(العمارة، 1999، ص247)

7.2.3. استخدام القوة:

وهي استراتيجية يلجأ إليها في كثير من الأحيان لإنهاء الصراع، وقد يتم أولا يتم التعرف على مصادر الصراع في هذه الإستراتيجية لان الهدف منها هو معالجة الصراع بأسرع ما يمكن ، وتشمل هذه الإستراتيجية طريقتين : تدخل السلطة العليا والسياسة.

ا. تدخل السلطة العليا : تتضمن هذه الطريقة إقحام مسئول أعلى في مركز أقوى في بيئة الصراع ، ويعالج الموقف بان يأمر المسؤول الأطراف بإنهاء الصراع والاستعراض للعقاب ، أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف وتعين في وظائف أخرى ، أو حتى أنواع أسوأ من العقاب

ب . السياسة : عادة ما تتم معالجة الصراع سياسيا ، وذلك بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة فإذا كان مقدور احد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد وتكوين ائتلاق) يمكنه أن يمارس قدرا من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة، وكغيره من الطرق السالفة الذكر ، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى في حالة استخدام السياسة في معالجة الصراع ، مالم يتم تحديد مصادر الصراع.

(الخشالي، 2004، ص22)

7.2.4. المواجهة:

تعتبر المواجهة آخر استراتيجيات معالجة الصراع ، وتختلف عن استراتيجيات السالفة الذكر في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، وهناك ثلاث طرق للمواجهة : تبادل الموظفين ، التركيز على هدف سام ، وعقد اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة.

ا. تبادل الموظفين: تتضمن هذه الطريقة زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العاملين لفترة من الزمن، وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون

أن يتعرفوا على جماعات أخرى ، وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم إلى جماعتهم الأم، ومن الممارسات الشائعة في المجال الصناعي مثلاً: أن يتبادل مشرفو الشحن ومندوبو البيع الأدوار، والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة بين ثلاثة وستة أسابيع، هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه محدود، إذا انه حل مؤقت فقط، علاوة على ذلك فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة والآراء التي اكتسبوها بصورة تامة.

ب . التركيز على هدف سام: تعتبر الأهداف العليا أهداف مشتركة ، وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز اهتمامها عليها، ولا يمكن لجماعة واحدة تحقيق مثل هذه الأهداف فهي تنسخ كل الأهداف الأخرى لأي جماعة ، ومن الممكن أن يكون الهدف الأسمى المشترك هو بقاء واستمرار المنظمة ،وحيثما يتعلق الأمر بهذا الهدف فإن الخلافات البسيطة تعتبر أمورا ذات أهمية دنيا.

إن فعالية هذا الأسلوب في معالجة الصراع يتوقف على عدد من الشروط الأساسية أولها لابد من وجود اعتماد تبادل بين الجماعات ، ثانيا لابد أن يكون الهدف الأسمى مرغوبا فيه ومتصفا بقيمة عالية من قبل كل مجموعة ،وأخيرا أن تكون هناك صورة من صور المكافآت لانجاز الهدف ،ومن خلال تحديد مصلحة مشتركة والعمل على تحقيقها ،توفر الأهداف العليا إستراتيجية واقعية لحل الصراع بين الجماعات.

ج-اجتماعات لحل المشكلات:ويتم من خلال هذه الطريقة إحضارالأطراف المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي،والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث عن الاختلافات بين وجهات نظرها وتبحث عن الاختلافات بين وجهات النظر والمفاهيم،ولايسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطا ،وإنما ينصب النقاش فقط حول تحديد المشكلات و الحلول الممكنة لها، ويكون هذا الحاسوبأكثر فاعلية عندما يتم تحليل مشكلة تحليللا شاملاوتحديد نقاط الاتفاق المشتركة وتقديم بدائل لحل المشكلة تكون قيد النظر، ومع ذلك يتطلب أسلوب حل المشكلات فترة طويلة من الزمن ومستوى عالي من الالتزام.

(الخشالي، 2004، ص7)

خلاصة الفصل:

ويتضح لنا من خلال هذا إدارة الصراع في المنظمات معالجته واحد من أهم واجبات المدير، ويتضمن اختيار الأسلوب الأنسب لمعالجة الصراع التشخيص الشامل للموقف، والإلمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوافرة لمعالجة الصراع، فإذا كانت المسألة بسيطة مثلاً ولكنها تحتاج لحل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق الفعالية (أي الفصل الجسدي بين الأطراف المتصارعة)، أما إذا كان أسلوب الأخذ والعطاء مقبولا وعامل الزمن مهما إلى حد ما، فإن أسلوب التهذئة (أي التوفيق) هو الأفضل، أما إذا لم يكن عامل الزمن أمرا مهما، بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع، فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فاعلية، وهكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيدة مرة أخرى

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
 - 2- أنواع الأداء الوظيفي
 - 3- مكونات الأداء الوظيفي
 - 4- محددات الأداء الوظيفي
 - 5- أساليب الأداء الوظيفي
 - 6- العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المؤسسة
 - 7- معايير ومجالات تحسين الأداء
 - 8- طرق تقييم الأداء
 - 9- صعوبات تقييم الأداء
- خلاصة الفصل:

تمهيد:

إن موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من المنظرين الإداريين إذ أنه يعد النشاط الوحيد لتحقيق أهداف العمل للمنظمات كما يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة لذا تحاول المؤسسات على مختلف نشاطاتها بمتابعة أداء عمالهم ويمكن القول أن للأداء عدة نتائج عملية وإنجازات تظهر من خلال قيام الموظفين بأداء عملهم الفعال ولإدراك أداء جيد ويجب التعرف أولا على الأداء الفعلي للعمال فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه أما إذا حدث العكس فذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديد وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أدائهم.

وتتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي ، تعريفه وأنواعه ومكوناته ومحدداته وأساليبه قياسه ، والعوامل المؤثرة على أداء الفرد في المؤسسة ، معايير ومجالات تحسين الأداء وطرق تقييمه وصعوبات تقييمه.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يستخدم مصطلح الأداء (performance) على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له ، لأنه ينتمي إلى مجموعة من المصطلحات المتعددة المعاني أو كما يسميها "Annick Bourguignon" بالكلمات الحقيائية (Valises Les Mots) ، ويقصد بذلك أنه قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة ، هذا ما بين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية اجتماعية و إدارية أما في ميدان الممارسة في مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني .

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية (Toper Forme) وتعني انجاز ، تأدية إنجاز ، تأدية أو إتمام بشيئما عمل نشاط ، تنفيذ مهمة. (سهيل إدريس ، 2003م ، ص 859)

كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (عايدة خطيب ، 1989م ، ص 35)

1-1- مفاهيم الأداء: يعبر عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو عكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام .(صالح بن نوار ، 2006 م ، ص 91)

- تعريف (ketieh Davis):"الأداء الفردي لأي عامل بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته عليه"

- تعريف (Thomas Gilbert) : "هو تفاعل بين السلوك والإنجاز كما انه مجموعة من السلوك وبالنتائج التي تحققت معها ."(درة عبد الباري ، 1982م ، ص 3)

- تعريف (Richard Boyatriz) : "محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفاءات الموظف ومتطلبات الوظيفة وبيئة التنظيم." (أحمد صقر عاشور ، 1989م ، ص 33)

- أما مصطفى عاشوي: فيرى أن " الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال." (مصطفى عاشوي ، 1992م ، ص 244)

- ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه "هو درجة تحقيق وإتمام إلهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد المتطلبات بالوظيفة." (رواية محمد حسن ، 2000م ، ص 215)

- أما من منظور مدرس النظم فيشير الأداء إلى القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين وحسن إستغلال الموارد المتاحة.

-تعريف عاطف محمد عبيد : ويجسد أداء العاملين " في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم."

(عاطف محمد عبيد ، 2000م نص 13)

- ويعرف احمد صقر عاشور :أداء العامل " في القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"

- كما يعرف البعض الأداء بأنه : " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيه المدخلات"

بمعنى أن الأداء يترجم في الفعلية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنيه المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد) لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

الأداء = الفاعلية × الكفاءة

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدرة من الموارد في العمل أي الفاعلية والكفاءة معا فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.

• درجة بلوغ الهدف أ الأهداف المحددة (الفاعلية)

• الطريقة التي تم تحقيق النتائج (الكفاءة) . (احمد صقر عاشور ، 1995م ، ص 25)

2- أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعمل في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ،وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في الأداء كمعايير الشمولية ولأجل الطبيعة فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية تقسيم الأداء إلى :

- **الأداء الكلي** : وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون المساهمة لباقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية الأرباح ، النمو ...

- **الأداء الجزئي** :وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية - أداء وظيفة الأفراد - أداء وظيفة التمويل - أداء وظيفة الإنتاج - أداء وظيفة التسويق . ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية،اجتماعية،تقنية،سياسية...الخ فإنه يمكن ، وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية ، تصنيف الأداء إلى : اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، تقني ... وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : " لايمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها (image de marque) بالاعتماد على الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"

إذا بناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها ، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي ، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً ، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلائم الأداء الاقتصادي والاجتماعي ، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا . (مجلة العلوم الإنسانية، 2000م، العدد 1، ص 89-90)

3- مكونات الأداء الوظيفي:

3-1- الأنشطة والمهام التي منها الأداء:

3-1-1- الأنشطة التي تتغير مع الزمن : حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام يكون مدير الحسابات وقت الميزانية في آخر عن مهامه الأخرى خلال السنة.

3-1-2- الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال: هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل .

3-1-3- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف: هي نتيجة لطبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون على أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف.

ويرى أحمد صقر أن تجمع الأنشطة إلى مهام، إلى العمال إلى أعمال، ثم تحدي علاقات التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، تساعد هذه الأنشطة في إعادة تصميم العمل. (أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 334)

4- محددات الأداء الوظيفي:

تعد الكفاءة الإنتاجية من أبرز الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها ويتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولا يتم بتحسين الأداء عبر محدداته وهذه المحددات هي :

4-1- القدرة على العمل: ونعني بها أن العامل لا يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان ومعرفة بطرق العمل واستخدامه لها بالشكل المحدد ، فعندما يكون العامل على معرفة تشغيل الآلة التي يعمل عليها وطرق صيانتها نقول أن له القدرة على أداء عمله ، وتختلف قدرات الأفراد ، فهي درجات فمن القدرة العالية إلى المتوسطة إلى المنخفضة ، وقد تختلف حسب الوقت أو يحدث تغيرات وتعتبر القدرة حصيلة لتفاعل متغيرين هما : المعرفة والمهارة.

(علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 257)

4-1-1- المعرفة: تعتبر مجموعة المعلومات التي يتوفر عليها الفرد اتجاه شيء معين ، وأن يحيط بأصول والمبادئ التي تحكم عمله ، فهي عامل هام في تكوين القدرة وتعتبر البداية السليمة للممارسة ، فالعامل لا يجرب العمل على الماكينة دون أن تكون له فكرة على نوعها وتركيباتها وخصائصها والعمليات التي تؤديها ، وطرق تشغيلها فهذا ما يعتبر الأساس لضمان تشغيلها بالشكل السليم ، وسبل المعرفة كثيرة منها التعليم ، برامج التدريب ، القراءات التي يقوم بها الفرد .

4-1-2- المهارة: فالمعرفة لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله فلا بد من تطبيقات وتدريبات هذه

المعارف حتى يتمكن من الوصول إلى القدرة المطلوبة ، وهذا ما يعرف بالمهارة ، أي تطبيق ما يعرف الإنسان ويكسبه خبرة من هذا التطبيق ، تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال .

ومنه فإن المعرفة والمهارة عنصران يكونان القدرة ويعززان بعضهما ويؤثران في بعضهما ، فالمعرفة تمهد لاكتساب المهارة والمهارة تكمل المعرفة ، وقد يكون اكتساب المهارة دافع لطلب المزيد من المعرفة ، فالقدرة تمثل مزيج من علم المعرفة وفن المهارة.

4-2- الرغبة في العمل: تعتبر العنصر الثاني المؤثر في الأداء ، فهي تتعلق بدوافع الفرد ، كما

انها أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها ، فمن الواجب على الإدارة أن تهتم بعنصر الرغبة عند الأفراد وتفحص مكوناتها في اتجاهاتها التي هي مجموعة أحداث وظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معينين ، وقد بدأ اهتمام المؤسسات لها في ظل تراكم الخبرات والتجارب وهذا بالتعرف على دوافع العمل ومحدداته وهي:

4-2-1- ظروف العمل المادية : وهي الأشياء المادية المحيطة بالعامل وتمثل المناخ المادي ،

وتؤثر على العامل بحيث تكون دافعا له لأداء عمله على أكمل وجه ، ونذكر منها ، الإنارة ، التكيف ، فترات الراحة ، الرطوبة ، النظافة كما أنها لا تعتبر المحدد الوحيد لكفاءة الوحدة الإنتاجية بل تلعب الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا هاما في تحديد كفاءاتهم الإنتاجية وهذا لا يعني أن تهمل

الإدارة تلك الظروف المادية للعمل ، باعتبارها غير هامة ، ولكن الأفضل النظر إليها على أن هناك مستوى محدد لتلك الظروف المادية كالتهووية والإضاءة لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة .

(على السلمي ، 1985م ، ص 30)

4-2-2-ظروف العمل الاجتماعية : وتظهر من خلال التنظيمات غير الرسمية و النقابات داخل

المؤسسة ، وقد تبينت أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد للإنتاجية منذ بداية الثلاثينيات من هذا القرن كنتيجة لسلسلة التجارب الشهيرة التي أجراها (Elton Mayo) وزميله (E.J.Roethlis) (Berger) في مصنع (Hawthoron) التابع لشركة ويسترن إلكتريك بالو. م .أ.

(وجيه عبد رسول العلي ، 1983م ، ص 115)

ومن خلال التجربة التي قام بإجرائها اتضح أن أداء العامل يتأثر بالظروف النفسية والاجتماعية والمادية وهي بالضرورة تؤثر على ارتياحه في عمله.

4-2-3- حاجات الفرد: تعتبر احتياجات ورغبات الفرد كعامل ثالث من عوامل زيادة الرغبة في

أداء العمل ، وهي التي يسعى العامل إلى تحقيقها وتؤثر بصفة مباشرة على طرق تفكيره وأنماط سلوكه وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

4-2-3-1- حاجات أولية: المتمثلة في الحاجات الأساسية التي يجب إشباعها لضمان البقاء على

قيد الحياة وتشمل الأكل والشرب، السكن وغيره.

4-2-3-2- حاجات اجتماعية: متمثلة في حاجة الفرد أو العامل إلى الاندماج و الانضمام للجماعة

تلقي يد العون وللمساعدة منها.

4-2-3-3- حاجات ذاتية: وهي تلك الحاجات التي تخص العامل دون سواه، والتي يرغب في

تحقيقها، وتتمثل هذه الحاجات في الرغبة في المعرفة والتزود بالعلم وكذا التقدم والنمو واكتساب احترام الآخرين له.

5-أساليب الأداء الوظيفي:

5-1- تعريف قياس الأداء: ونعني به تحليل وتقييم مستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءاتهم

الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد لهذه الأنماط والمستويات. (احمد السيد مصطفى ، ب. ط ، ص 213)

أي أنه كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى ، كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة ، ولهذا كلما كانت هناك معايير

كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس بالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء والاعتماد على الرقابة التنبؤية والمتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق النجاح لقياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة. (عبد الغفار حنفي ، 1991م ، ص 446)

5-2- أساليب قياس الأداء: هناك عدة أساليب تستخدم في قياس الأداء وتقييمه وتتنحصر في الأساليب الموضوعية والأساليب الذاتية:

5-2-1- الأساليب الموضوعية: وهي التي تعتمد على أسس موضوعية في قياس الأداء منها

5-2-1-1- كمية الإنتاج: وهي حجم مخرجات العمل ويعبر عنها بوحدات القياس مثل الوحدات المنتجة.

5-2-1-2- جودة الإنتاج: وهو معيار يستخدم الحكم على مدى مطابقة المخرجات المعمول بها كما أنه يعتبر مقياسا يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه.

5-2-1-3- كمية وجودة الإنتاج معا.

5-2-2- الأساليب التقديرية أو الذاتية: يستعان بهذه الأساليب في حالة صعوبة استخدام الأساليب الموضوعية في قياس الأداء بالاعتماد على تقديرات و أحكام الآخرين وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

5-2-2-1- المقاييس الترتيبية أو المقارنة: تعتمد هذه المقاييس على ترتيب الأفراد محل التقييم بحسب كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم ترتيبا تنازليا .

5-2-2-2- المقاييس التدريجية أو السلمية: تعتمد على تقديرات القائم بالقياس (المسؤول أو المدير لدرجة أداء الفرد).

5-2-2-3- القوائم السلوكية: تعتمد على إعطاء تقديرا عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل فهذه الطريقة تركز على الأنشطة السلوكية التفصيلية التي يؤديها الفرد .

(جمال الدين محمد المرسى ، 2000م ، ص 45)

6-العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المؤسسة :

يؤثر مستوى الأفراد على مسيرة المؤسسة وفعاليتها ، كما يؤثر فيه هو الآخر جملة من العوامل سواء كانت عوامل خارجية أو داخلية :

6-1- العوامل الخارجية: وتشتمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتي يمكن التكيف معها والاستفادة منها .

6-1-1- العوامل الاقتصادية: يلعب المحيط الاقتصادي دورا كبيرا في التأثير على المؤسسة

الاقتصادية وبالتالي على أداء الأفراد بداخلها ويمكن حصر العوامل الاقتصادية التي لها تأثير في مدى وفرة الموارد المالية والمادية ودرجة المنافسة في السوق. فعلى سبيل المثال: عدم توفر المواد الأولية أو توفرها ينعكس على العملية الإنتاجية وبالتالي على أداء العامل الذي هو أمام معادلتين الفعلية والأداء المخطط.

6-1-2- العوامل التكنولوجية : ويظهر هذا الجانب في مستوى التكنولوجيا المستخدمة من طرف

المؤسسة والتي تؤثر بالضرورة على مستوى أداء الأفراد بها ، نظرا لأهمية هذا الجانب لابد على المؤسسة مواكبة التطورات الحادثة في الآلات لزيادة الرغبة في رفع الأداء بشكل مستمر وبالتالي الوقوف في وجه المنافسة.

6-1-3- العوامل السياسية: وتشمل كل معطيات وطرق تدخل الدولة المباشر وغير المباشر في

سن القوانين والإجراءات في مجال العمل وعلى سبيل الذكر تحديد مستويات الأجور حول الخلفيات التي لها الانعكاس السلبي والإيجابي على أداء العامل.

6-1-4-العوامل الاجتماعية: وتبرز أساسا في المستوى المعيشي للعامل بحيث عندما يكون هذا

الآخر ميسورا ومتاحا بشكل جيد كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أدائه وبالتالي على المؤسسة والعكس صحيح، إضافة إلى تضافر عوامل أخرى على أداء العامل بالمستوى الثقافي والعادات والتقاليد.

6-2-العوامل الداخلية: وتشمل ظروف العمل المادية ونوعية الحوافز المستعملة وعملية الاتصال

ونمط القيادة المنتهج داخل المؤسسة.

6-2-1- ظروف العمل المادية: ونعني بظروف العمل المادية هي كل من التهوية والحرارة

والإضاءة المناسبة لجو العمل وكذا نظافة المكان والوسائل اللازمة للوقاية من أخطار العمل.

6-2-2-الحوافز: تعتبر الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية عاملا أساسيا وفعالا لدفع العامل

للارتقاء بأدائه وتقديم الأفضل بشرط أن تتناسب هذه الحوافز احتياجاتهم ورغباتهم.

6-2-3- عملية الاتصال : ونعني بها مدى القدرات والرغبات التي تضم كل من الإرسال واستلام

المعلومات والأفكار والاتجاهات والتي لها الدور الكبير في أداء العامل من خلال التفاوت في المهارات الاتصالية فكلما كانت كبيرة ارتفع العامل والعكس صحيح.

6-2-4- نمط القيادة : تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقات الشخصية بين القائد

وأعضاء الجماعة فعندما تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة والحوار يزداد أداء العامل من خلال التشجيعات المعنوية المكتسبة خصوصا من نمط القيادة. (شوقي ناجي ، ط1 ، 2000م ، ص 45)

7-معايير ومجالات تحسين الأداء:

7-1- معايير الأداء: إن إيجاد معايير دقيقة وواضحة وقابلة للتطبيق ، يمكن اعتبارها أهداف يجري

تحقيقها ليساهم ذلك في رفع الأداء ، كما أن المعايير تستخدم لمعرفة مدى النجاح في العمل وعن طريقها يمكن تصحيح الانحرافات إن وجدت ومن هذه المعايير مايلي:

7-1-1- قياس العمل: غالبا يطبق في الأعمال غير الإدارية، والمعلومات اللازمة له تستمد من

البيانات التاريخية ودراسة الوقت وعينة العمل.

7-1-2- البيانات التاريخية: يمكن الحصول على المعلومات من السجلات في المنظمة ، إلا أن

ذلك لا يعكس الأداء الفعلي ، لأن ما تم إنجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء ، بالإضافة إلى أنه قد تظهر أعمال أخرى جديدة لا تتوفر لها بيانات في المنظمة.

7-1-3- دراسة الوقت: يمكن أن يكون فعالا في حال تحديد وقت إجراء كل عمل ومهامه، وهنا

يؤخذ قياس للعامل المتوسط الأداء وعليه يجري جمع الوقت المستغرق لكل حركة ويضاف وقت الراحة وتعطيل الآلات ثم يتم معرفة وقت الأداء.

7-1-4- عينة العمل: يؤخذ هنا عينة من العمل ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملا والذي يقسم

على جزيئات العمل ثم يستخرج كل فرع ثم يستغرق من الوقت. (علي محمد ربيعة ، 2003م ، ص 40-41)

ومن خلال هذا فإن الحكم على الأداء من خلال شيء أو فعل ما أو مجموعة من الأفعال يتم في

ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة وتتمثل في الملائمة، الفعالية، الكفاءة.

ومن هنا يتضح أن أداء الفرد يرتبط بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية

أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة.

لقد حدد أداء التنظيم بطرق متباينة ، "فالتأيلورية" نظرت إلى أداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة

تنظيميها من حيث تقسيم العمل ، التخصص الوظيفي ، التدرج الرأسي ، الكفاءة الفنية ، الرقابة الصارمة غيرها.

ومنه ترتبط قيمة تنظيم المؤسسة بمعدل الإنتاجية التي تقاس بها الكميات المنتجة، وعدد ساعات العمل، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمتخصصين يطرحون قضية الأداء الإجمالي أو الكلي، الأداء المستخدم، الأداء الصناعي، فيزيائية الأداء. (علي غربي وآخرون ، 2007م ، ص 129-132)

7-2- مجالات الأداء: إن المنظمات توجد لتحقيق أهداف ، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح هذه المؤسسة بلا غاية ، وبالتالي فإن مجالات الأداء في أي مؤسسة كانت يجب أن تربط بين الأداء الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددت كأهداف وقبل هذا وذلك نعطي معنى للأداء ، لنأخذ مثال لرئيس فريق جماعة عمل قد يبدو تقييم أداء هذا الرئيس غاية في البساطة نظرا إلى سجل الامتيازات التي حققها وتلك التي خسرها ، ويكون هذا التقييم صحيحا إذا كان الهدف الوحيد لهذا الرئيس هو تحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن يطلب عادة من هؤلاء الرؤساء في الواقع العملي تحقيق أهداف أخرى أيضا ، مثل تنمية روح الفريق ، وبناء شخصية أعضاء الفريق ، وغيرها من الأهداف والمجالات الأخرى.

(محمد سعيد أنور سلطان ، 2003م ، ص 283)

8- طرق تقييم الأداء:

تنقسم طرق تقييم الأداء إلى نوعين:

8-1- الطرق التقليدية : وتضم مايلي :

8-1-1- طريقة الترتيب: بحيث هذه الطريقة يعتمد كل رئيس على مرؤوسيه من الأحسن إلى

الأسوأ دون الأخذ بمعايير معينة على أساس الأداء العام للأفراد أو الأداء ككل بحيث توضح

8-1-2- قائمة لترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، إلا أنه يعاب عليها

كثرة مشاكل من جراء عدم موضوعية التقييم والترتيب.

8-1-3- طريقة التقييم لبحث الخصائص والصفات :تستخدم هذه الطريقة نموذج يتضمن

خصائص أو صفات معينة يستعملها كأساس الحكم على أداء مرؤوسيه يتعلق بعضها بصفات الفرد وسلوكه وتصرفاته ويتصل البعض الآخر بالعمل ذاته.

8-1-4- طريقة مقارنة أزواج العاملين : من خلال هذه الطريقة يكون لكل فرد الفرصة في

مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات من خلالها تحدد أي فرد أفضل ، ويتجمع المقارنات ، نتعرف على ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا حسب أدائهم العام فيمكن معرفة المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \text{ ، حيث } n = \text{عدد الأفراد}$$

8-1-5- طريقة القوائم: يستعمل المشرف قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة

لأداء العامل يختار الجمل التي يعتقد أنه تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مع وضع جمل نمطية لنوع من الأعمال وجمل أخرى لنوع آخر من الوظائف.

8-1-6- طريقة الإلزامي (الإجباري): يتم فيها تقييم العاملين حسب المنحنى الطبيعي والذي بدوره

يشير على أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وكذا نسبة قليلة من نوع الأفراد الأكفاء ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة. (أحمد ماهر، 1999م، ص 290)

8-2- الطرق الحديثة: نذكر منها مايلي:

8-2-1- طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة

من الجمل ، كل مجموعة تحتوي على أربعة جمل ، ومن هذه الجمل الأربعة اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة ، ويقوم المشرف باختيار جملتين ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء المرؤوسين والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة.

8-2-2- طريقة الوقائع الحرجة : ترتكز هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد وتحدد قيمة لكل واقعة حسب أهميتها للعمل ، ويطلب من القيم بملاحظة أداء الفرد يشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله ، وبعد الانتهاء تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد ، وعلى أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية ، وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد ، تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء بها بنجاح وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

8-2-3- طريقة التقدير المكتوب : في هذه الطريقة يقوم القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن

أداء الشخص مع قيام إدارة الأفراد بتقييم الأداء ، وتعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام سؤال إما بلا أو نعم حسب رأيه في العامل وتقليلا لاحتمالات التحيز ، تقوم إدارة الأفراد على قيم للسؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم.

8-2-4- طريقة الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس

المباشر لا يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، ويهتم فقط بما استطاع أن يحققه من نتائج وتمر بعدة خطوات وهي كالتالي :

- ✓ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ✓ مساعدة الرئيس لمروسيه في تحقيق هذه الأهداف أثناء التنفيذ.
- ✓ مقارنة النتائج الفعلية مع تلك التي وضعها عند بداية الندوة وتحديد الانحراف عن التنفيذ سواء إيجابي أو سلبي. (أحمد ماهر، 1999م، ص 290-291)

9- صعوبات تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات من مشاكل كل خاصة بتقييم الأداء الأمر الذي يؤدي إلى فشل أنظمة ونذكر منها مايلي :

- 9-1- التحفيز: تصبح الأساليب الصادقة غير السليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم ، ولتحفيز القائد عدة أسباب منها النوع ، الجنس ، الثقافة ، التعليم ، الصراع ، وهو مايسمى بالتمييز الشخص ، فقد يفضل القائد عامل عن غيره فيعطيه تقديرا حسنا والعكس للذين لا يميل إليهم .
- 9-2- التشدد أو التساهل : يوجد من المشرفين من يكونون أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين ، ولهذه الأسباب فقد يعتمد المشرف على الشدة في حالة التقارير السرية التي لاتعرض على العمال أو إذا أراد مضايقة موظف أو معاقبته لسبب لايتعلق بالضرورة بالعمل، كما قد يلجأ إلى اللين إذا كانت التقارير تناقش مع العمال.
- 9-3- التوسط أو الحياد: قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقييمات متوسطة بمعظم العمال أو كلهم، وهذا إما لجهلهم بالفروق الفردية بين العمال، أو عدم توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بتقييم دقيق وكذلك لجهلهم بأهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- 9-4- أخطاء التعميم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوسين ، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء ، أي إذا وجد عامل جدي في صفة من صفات الأداء يجعل تقييمه له في جميع الصفات جيد ، العكس مثلا إذا أعطاه تقييما جيدا في الحضور (الحضور في الموعد) يعطيه نفس التقييم في صفات أخرى.
- 9-5- الاتجاه نحو مركزية النزعة ونحو التضخيم في التقدير: تحدث هذه النزعة عندما يتجنب - القائم بعملية التقييم- الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وهذا لميلهم إلى التركيز على التقييم المتوسط، كما أنه قد يحدث وأن يتجه المقيم نحو تضخم التقديرات.
- 9-6- التأثير بسلوك الفرد قبيل فترة التقييم أو التأثير بآخر التقييم: فإذا كان أداؤهم مرتفع يعطيهم تقييم جيد لكل فترة التقييم، وإذا كان العكس فيعطيه تقييما ضعيفا لكل الفترة أيضا إضافة إلى:

9-6-1- التقييم على أساس المركز أو الوظائف: إذ أن التقييم يقوم بإعطاء درجات عالية لمن

يشغل مناصب عالية، أو لمن لهم نفوذ وعلاقات كبيرة وحساسة، أو لهم أجور عالية ويعطى درجات ضعيفة لأصحاب المناصب العادية حتى وإن كان لهم أداء جيد.

9-6-2- مشاكل خاصة بالثبات والوثوق:

- فعند تعدد المعايير وتباينها يصعب على القائمين بالتقييم الثبات والوثوق والتقييم .
- عمومية معايير التقييم وعدم ملائمتها للعمل المراد قياس أداء الأفراد فيه ، عدم كفاءة القائم بالتقييم وعدم تدريبه على أسس ومعايير الأداء المحدد للعمل المراد تقييم أداء الأفراد فيه.

(عبد الغفار حنفي ، 1991م ، ص 619-620)

خلاصة الفصل :

إن توفير الجو الملائم لأداء الأعمال والوظائف داخل المؤسسات لا يعد سببا كافيا في أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة فعلا لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم الأداء الشخصي في محاولة الوقوف على مساهمة كل فرد في عملية الإنتاج حيث تصبح نتائج التقييم أساسا للتقويم واتخاذ القرارات الملائمة لما يجب فعله في المستقبل . وسنتناول في الفصل الموالي التوافق المهني .

الجانبة الميداني

الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مهج الدراسة

ثانياً:تذكير بفرضيات الدراسة

ثالثاً : حدود الدراسة

رابعاً :أدوات جمع البيانات

خامساً : الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

سادساً :مجتمع وعينة الدراسة

سابعاً :إجراءات التطبيق

ثامناً :الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الانطلاقة العلمية لأي بحث تتطلب منه أن يتسلح بمنهجية ويكون ذلك بإتباع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى كل المعطيات اللازمة، أي انه يعتمد على أدوات وتقنيات موضوعية تضمن له حصر هذا النطاق الميداني، وتحديد معالمه قدر المستطاع بهدف تقريبه من العلمية والمنهجية ، وبهذا يتحقق التحكم في الموضوع وكذا في متغيراته ، وتشمل هذه الإجراءات منهجية منهج الدراسة وتذكير بالفرضيات بالإضافة إلى الحدود الزمانية والمكانية لدراسة مروراً بوصف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إلى التطرق إلى الخصائص السيكمترية نختتمها بتوضيح الإجراءات التطبيقية لدراسة.

- أولاً: منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها ، وهذا هو المنهج، إذ تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً ويهدف إلى الوصول إلى استنتاجا يقوم بفهم هذا الواقع وتطويره

(حسن شحاتة، زينب النجار ، 2003، ص103)

كما ان أهداف هذا المنهج تتفق مع أهداف الدراسة الحالية وتحققها من خلال وصف العلاقة بين الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي كما ان الأخذ بهذا المنهج يساعد من خلال تطبيق الميداني على تحديد جوانب الموضوع المدروس.

ثالثاً: حدود الدراسة:

أ-الحدود البشرية:تتمثل في أفراد عينة الدراسة من مستخدمي المؤسسة الاستشفائية والبالغ عددهم

60عامل

ب-الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

ج-الحدود الزمانية:تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية الجارية 2015-2016 وبالتحديد

أجريت تطبيقيا في شهر مارس.

رابعا:أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن علاقة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لمستخدمي المؤسسة

الاستشفائية تم الإعتماد على مقياسين:

1- مقياس الصراع التنظيمي:

وضع المقياس من طرف الباحث "عطوي سعد الدين"حيث قام بعرض أداة الدراسة على (06)من

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسلامية وذلك للحكم على مدى صدق مضمون العبارات في كل محور

من المحاور وعما إذا كانت هذه العبارات تعبر عن المحور وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم من

استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها حيث تتكون من 34 عبارة تنقسم إلى (03) محاور وهي:

-المحور الأول:مستويات الصراع التنظيمي(من 01 إلى 06)

-المحور الثاني:أسباب الصراع التنظيمي(من 07 إلى 18)

-المحور الثالث:استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي(من 19 إلى 34)

وتم تكيفه وفقا لعينة الدراسة حيث تم تعديل بعض العبارات قبل عرضها على المحكمين:العبارة

رقم 19 (يشجع العاملون فكرة أننا جميعا في قارب واحد)إلى(أشجع فكرة أننا جميعا في قارب واحد)

والعبارة رقم 20(يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع)إلى

(أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع) والعبارة رقم 22 (يشجع العاملون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها) إلى (نشجع بعضنا البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها).

2-مقياس الأداء الوظيفي:

وضع المقياس من طرف "سعد بن معتاد عايد" من رسالة تخرجه لنيل شهادة ماجستير بعنوان الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي سنة 2003 ويضم (20) عبارة حيث تم تطبيق هذين المقياسين على عينة الدراسة المكونة من 70 فرد وبعد فرز الإجابات تحصلنا على 60 إجابة سليمة وكان الفرز يخضع لعوامل الإلغاء التالية حتى لا تتأثر العينة:

- عدم الإجابة على الأسئلة من بنود المقياس.
- تكرار الإجابة على بعض بنود المقياس رغم التعليلة الواضحة.
- عدم كتابة المعطيات الشخصية وعدم إتمامها أو التلاعب بها.

*الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة البحث قوامها 20 عاملا من عمال مستخدمي المؤسسة الإستشفائية بالأغواط وذلك باختيارهم عشوائيا ،وقد تم توزيع الاستمارات عليهم ،وكان الهدف منها التأكد من :

- مدى ملائمة البنود المقياسين على عينة الدراسة.
- حساب صدق وثبات المقياسين على عينة الدراسة.

خامسا: الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة:

لرفع من مستوى وصدق وثبات أداء جمع البيانات تم الإلتباع الخطوات التالية:

*عرض الاستمارة على المحكمين:

تم عرض المسودة الأولية على مجموعة من المحكمين (05) أساتذة من قسم علم النفس وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستمارة وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه وهذا بعد تعديل بعض بنودها، بالإضافة إلى محاولة تكيفها مع البيئة التي ستطبق عليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوحها وقد تم الأخذ باقتراحاتهم حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى أو إعادة صياغتها وهذا ما يعرف بالصدق الظاهري وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستمارة في صورتها النهائية وعرضها على الأستاذ المشرف.

*حساب صدق وثبات المقياسين:

(1)-استبيان الصراع التنظيمي:

أ-حساب الثبات بطريقة α كرونباخ:

الجدول رقم (04) :يمثل ثبات الاستبيان بطريقة α كرونباخ

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة α كرونباخ	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	34	20	0.77	0.05
				دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة α كرونباخ 0.77 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين البنود واتساق داخلي بين أبعاد الاستبيان، ومنه الاستبيان ثابت.

ب- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (05) : يمثل ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	ر قبل التعديل	ر بعد التعديل	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	34	20	0.79	0.88	0.05
					دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن قيمة r قبل التعديل 0.79 و " r " بعد التعديل هي 0.88 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد قوة الارتباط بين البنود ، ومنه الاستبيان ثابت.

ج- حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

الجدول رقم (06) :يمثل صدق الاستبيان بطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قيم دنيا	6	69.50	3.61	7.22	10	0.000
قيم عليا	6	88.16	5.19			دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي للقيم الدنيا هو 69.50 والانحراف المعياري 3.61 والمتوسط الحسابي للقيم العليا 88.16 والانحراف المعياري 5.19 ، حيث كانت قيمة "ت" 7.22 قيمة دالة إحصائية لأن الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن هناك فرق بين القيم الدنيا والقيم العليا ومنه يمكن القول أن للاستبيان القدرة على التمييز بين الأفراد فهو صادق.

2-استبيان الأداء الوظيفي:

أ-حساب الثبات بطريقة α كرونباخ:

الجدول رقم (07) :يمثل ثبات الاستبيان بطريقة α كرونباخ

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	قيمة α كرونباخ	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	20	20	0.80	0.05 دالة

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة α كرونباخ 0.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين البنود واتساق داخلي بين أبعاد الاستبيان ومنه فهو ثابت.

أ- حساب الثبات بالطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (08) :يمثل ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	عدد البنود	عدد الأفراد	"ر" قبل التعديل	"ر" بعد التعديل	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	20	20	0.64	0.78	0.05 دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن قيمة "ر" قبل التعديل 0.64 ، "ر" بعد التعديل هي

0.78 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد قوة الارتباط بين البنود ، ومنه الاستبيان ثابت.

ج- حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

الجدول رقم(09) : يمثل صدق الاستبيان بطريقة المقارنة الطرفية(الصدق التمييزي):

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قيم الدنيا	6	29.50	1.64	10.75	10	0.000 دالة
قيم العليا	6	38.50	1.22			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي للقيم الدنيا هو 29.50 والانحراف

المعياري 1.64 والمتوسط الحسابي للقيم العليا 38.50 والانحراف المعياري 1.22 ، حيث كانت قيمة

"ت" 10.75 قيمة دالة إحصائية لأن الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن هناك فرق بين

القيم الدنيا والقيم العليا ومنه يمكن القول أن للاستبيان القدرة على التمييز بين الأفراد فهو صادق.

سادسا:مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية التي تدرس فيه المشكلة.

(العوالمة نائل عبد الحافظ، 1997، ص91)

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مستخدمى المؤسسة الاستشفائية بالأغواط والمقدر عددهم 270 عاملا.

*عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

(عباس محمد خليل وآخرون، 2007، ص217)

تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية بعد تطبيق جميع أدوات الدراسة من (60) عاملا ، وتمثل هذه العينة من مجتمع الأصلي وقد تم اختيارهم بواسطة الاختيار العشوائي البسيط من مجتمع الأصلي.

سابعا :إجراءات التطبيق:

تم إجراء مقياسي الدراسة الحالية مقياس الصراع التنظيمي ومقياس الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية.

جرت عملية التوزيع على عينة الدراسة وهم عمال المؤسسة الإستشفائية والبالغ عددهم (60) عاملا بطريقة عشوائية وكان التوزيع تحت إشراف رئيس المؤسسة الإستشفائية ودامت لمدة أسبوعين ومنه فقد امتدت فترة التوزيع والجمع ابتداء من 27 مارس إلى غاية 10أفريل.

ثامنا: الأساليب الإحصائية:

تم الحساب بالطريقة اليدوية وللتأكيد في دراستنا تم استخدام النظام الإحصائي المعروف برزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية **spss** وهو أكثر الأنظمة الإحصائية استخداما والمتطورة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية من النظام: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح إجراءات دراستنا إذ تطرقنا إلى المنهج المستعمل وحدود الدراسة ثم وصف أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية ووصف مجتمع وعينة البحث ثم انتقلنا إلى توضيح إجراءات تطبيق المقياسين.

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

تمهيد :

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة ومناقشتها .
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها .
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة كما يتناول أيضا أهم التوصيات والاقتراحات وفيما يلي يتم توضيح هذه النتائج.

* عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد تطبيقنا للاستبيانين على أفراد العينة من عمال المؤسسة الإستشفائية قمنا بتحليل نتائج الدراسة وذلك باعتمادنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتم عرض النتائج التي حصلنا عليها في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب فرضيات الدراسة.

1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية على: توجد علاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

الجدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
الصراع التنظيمي	60	78.76	7.01	0.02	0.84 غير دالة
الأداء الوظيفي	60	34.26	3.86		

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات الصراع التنظيمي قدرت بـ 78.76 والانحراف المعياري قدر بـ 7.01 والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 34.26 والانحراف المعياري قدر بـ 3.86.

كما نلاحظ أن قيمة "ر" 0.02 غير دالة إحصائياً لأن الدلالة الإحصائية 0.84 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

يتضح لنا من خلال نتائج أن الصراع التنظيمي لا يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء. كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء منها

وللصراع التنظيمي علاقة بمتغيرات أخرى منها الأداء المهني والضغط المهني .

وهذا ما أكدته دراسة (Serge Perrot.2005) التي كانت بعنوان طبيعة صراع الدور والنتائج المترتبة عنه ، والتي من خلالها توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين صراع الدور والأداء المهني و صراع الدور والدافعية ، صراع الدور والأداء ، صراع الدور والضغط ولا توجد علاقة ارتباطية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي ، صراع الدور والرضا الوظيفي نظراً لطبيعة الوظيفة للممرضين وعمال المستشفى يغلب عليها العامل الإنساني ولا يراعي الصراعات التنظيمية أو أسبابها.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية على أن :هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين

الأداء الوظيفي

جدول رقم (11) يوضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
المستوى	60	13.50	1.97	-0.06	0.63
الأداء الوظيفي	60	34.26	3.86		غير دالة

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات مستوى الصراع التنظيمي قدرت بـ 13.50 والانحراف المعياري قدر بـ 1.97 والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 34.26 والانحراف المعياري قدر بـ 3.86.

كما نلاحظ أن قيمة "ر" -0.06 غير دالة إحصائياً لأن الدلالة الإحصائية 0.63 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

مستويات الصراع لا تؤثر على الأداء لأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة ، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل ، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

(العتيبي، طارقموسى، 2006، ص18)

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية على أن :هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي

جدول رقم (12) يوضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات

التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
الأسباب	60	27.71	3.84	-0.30	0.01
الأداء الوظيفي	60	34.26	3.86		دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أسباب الصراع التنظيمي

قدرت بـ 27.71 والانحراف المعياري قدر بـ 3.84 والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 34.26

والانحراف المعياري قدر بـ 3.86.

كما نلاحظ أن قيمة "ر" -0.30 دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية 0.01 أصغر من مستوى

الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

نلاحظ أن العلاقة عكسية دالة إحصائية بين أسباب الصراع والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة

الإستشفائية المتخصصة ، مما يعكس تأثير الأسباب على الأداء أي كلما زادت ضغوط العمل أو زاد

التوتر لدى العامل يولد له صراعات قد تؤثر على الأداء .

هذا ما أكدته دراسة (العتيبي ، 2006) التي كانت بعنوان الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها

،والتي من خلالها توصلت إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من جهة نظر ضباط المديرية العامة

للجوازات بحسب ترتيبهما من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي:

محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات ، عدم تحديد المسؤولية ، تعارض الأهداف.

4- عرض تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (13) يوضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المتبعة في

إدارة الصراعات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي.

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات	60	37.55	5.04	0.29	0.02
الأداء الوظيفي	60	34.26	3.86		دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات استراتيجيات الصراع التنظيمي

قدرت بـ 37.55 والانحراف المعياري قدر بـ 5.04 والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي قدر بـ 34.26

والانحراف المعياري قدر بـ 3.86.

كما نلاحظ أن قيمة "ر" 0.29 دالة إحصائية لأن الدلالة الإحصائية 0.02 أصغر من مستوى الدلالة

0.05 ومنه توجد علاقة دالة إحصائية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

من خلال الجدول يتضح أن العلاقة موجبة دالة إحصائية بين استراتيجيات مواجهة الصراع والأداء

، أي أن العامل (المررض) يوظف استراتيجيات مناسبة لمواجهة الصراع مما يجعل أدائه مرتفع.

كما أن للاستراتيجيات الايجابية دور في حفز ودفع العامل إلى العمل أكثر وحسب دراسة

(الخشالي 2006) التي كانت بعنوان إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين

بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، والتي من خلالها توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة. ووجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.

-الفرضية الخاصة بالفروق حسب الجنس للصراع التنظيمي:

- توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (14) :يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" حسب

الجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	21	76.80	6.53	-1.60	58	0.10 غير دالة
إناث	39	79.82	7.11			

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور بلغ 76.80 والانحراف

المعياري بلغ 6.53 والمتوسط الحسابي لعينة الإناث بلغ 79.82 والانحراف المعياري بلغ 7.11

كما نلاحظ أن قيمة "ت" لقياس الفروق مقدرة بـ 1.60 غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية

0.10 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث (الجنس) والصراع

التنظيمي.

لا توجد فروق في مستويات الصراع والأسباب والإستراتيجيات التي يتعامل بها الممرضين

والممرضات مع الصراع ، ف كلا الجنسين لهم نفس الدوافع لتحقيق الأداء الأفضل.

وهذا ما أكدته دراسة (المعشر، 2005) التي كانت بعنوان "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع" والتي من خلالها توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

-الفرضية الخاصة بالفروق حسب الجنس للأداء الوظيفي:

توجد فروق في درجات الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى

متغير الجنس

جدول رقم (15) :يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات حسب الجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	21	33.71	3.95	-0.81	58	0.10 غير دالة
إناث	39	34.56	3.83			

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور بلغ 33.71 والانحراف

المعياري بلغ 3.95 والمتوسط الحسابي لعينة الإناث بلغ 34.56 والانحراف المعياري بلغ 3.83

كما نلاحظ أن قيمة "ت" لقياس الفروق مقدرة بـ -0.81 غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة

الإحصائية 0.10 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث (الجنس) الأداء

الوظيفي.

لا توجد فروق بين الجنسين والأداء الوظيفي لأن الأداء الوظيفي هو جهد يبذله العامل من أجل رفع

الإنتاج وتحسين الأداء في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وهذا ما أكدته دراسة (الخضر، 1999) التي كانت بعنوان "التفاؤل والتشاؤم وعلاقته بالأداء الوظيفي "

والتي من خلالها توصلت إلى عدم فرق جوهري بين الجنسين في كل من التفاؤل والتشاؤم ،في حين

بدأ الذكور أكثر دراية بالعمل ومبادرة في طرح الأفكار و الاقتراحات ، وتعاوننا مع الآخرين .وهذا ما يوافق دراستنا الحالية والتي كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا للجنس.

-الفرضية الخاصة بالفروق حسب السن للصراع التنظيمي:

توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى

متغير السن

جدول رقم (16) :يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات حسب السن

فئات السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-أقل من 25 سنة	15	76.20	9.08
2- 25 - 30 سنة	17	80.05	4.61
3- 31 - 40 سنة	22	78.59	6.81
4-أكثر من 40 سنة	06	82.16	6.85

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الأولى (أقل من 25 سنة) قدره 76.20 والانحراف المعياري قدره 9.08 والمتوسط الحسابي للفئة الثانية (من 25 الى 30 سنة) قدره 80.05 والانحراف المعياري قدره 4.61 ، والمتوسط الحسابي للفئة الثالثة (من 31 إلى 40 سنة) قدره 78.59 والانحراف المعياري قدره 6.81 ن والمتوسط الحسابي للفئة الرابعة (أكثر من 40 سنة) قدره 82.16 والانحراف المعياري قدره 6.85.

الجدول رقم (17): يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف"

للصراع التنظيمي

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.26 غير دالة إحصائياً	1.36	65.74	3	197.241	بين المجموعات
		48.31	56	2705.493	داخل المجموعات
			59	2902.733	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن مجموع المربعات بين المجموعات قدره 197.241 ومتوسط

المربعات قدره 65.74 عند درجة الحرية 3.

ومجموع المربعات داخل المجموعات قدره 2705.493 ومتوسط المربعات 48.31 عند درجة الحرية

56.

كما نلاحظ أن قيمة "ف" لقياس الفروق مقدرة بـ 1.36 غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة

الإحصائية 0.26 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا يوجد فروق في الصراع التنظيمي حسب متغير

السن .

يعتبر عامل السن غير مؤثر في الصراع التنظيمي لأن فئات العمر لا تعبر عن عدم معرفة العمال

بأسباب الصراع أو عدم تمكنهم في العمل مما يجعلهم يتحكمون في الصراع.

وحسب دراسة (المعشر، 2005) بعنوان "الصراعات التنظيمية دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين

نحو أساليب إدارة الصراع" وقد هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين

لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة هي: الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، والوظيفة ، والخبرة العملية ، والحالة الاجتماعية والمحافظة

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر ، والمؤهل العلمي ، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

-الفرضيات الخاصة بالفروق حسب السن للأداء الوظيفي:

جدول رقم (18):يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات حسب السن

فئات السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-أقل من 25 سنة	15	36.40	3.83
2- 25 - 30 سنة	17	34.35	3.80
3- 31 - 40 سنة	22	32.77	3.74
4-أكثر من 40 سنة	06	34.16	2.48

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الأولى (أقل من 25 سنة) قدره 36.40 والانحراف المعياري قدره 3.83 والمتوسط الحسابي للفئة الثانية (من 25 إلى 30 سنة) قدره 34.35 والانحراف المعياري قدره 3.80 ، والمتوسط الحسابي للفئة الثالثة (من 31 إلى 40 سنة) قدره 32.77 والانحراف المعياري قدره 3.74 والمتوسط الحسابي للفئة الرابعة (أكثر من 40 سنة) قدره 34.16 والانحراف المعياري قدره ب 2.48.

الجدول رقم (19):يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف"للأداء

الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.04 دالة إحصائية	2.87	39.18	3	117.554	بين المجموعات
		13.61	56	762.179	داخل المجموعات
			59	879.733	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن مجموع المربعات بين المجموعات قدره 117.554 ومتوسط المربعات قدره 39.18 عند درجة الحرية 3.

ومجموع المربعات داخل المجموعات قدره 762.179 ومتوسط المربعات 13.61 عند درجة الحرية

56.

كما نلاحظ أن قيمة "ف" لقياس الفروق مقدرة بـ 2.87 دالة إحصائية لأن قيمة الدالة الإحصائية

0.04 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه يوجد فروق بين السن والأداء الوظيفي.

يعتبر عامل السن غير مؤثر في الأداء الوظيفي لأن فئات العمر لا تعبر عن عدم معرفة العمال

بأداء أعمالهم أو عدم تمكنهم في العمل مما يجعلهم يتحكمون في الأداء.

-الفرضية الخاصة بالفروق حسب الأقدمية للصراع التنظيمي:

توجد فروق في درجات الصراع التنظيمي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى

متغير الاقدمية

جدول رقم (20): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات حسب الأقدمية

فئات السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-أقل من 05 سنوات	39	78.69	7.79
2- 05 - 10 سنوات	15	77.80	4.63
3- 10 - 15 سنة	02	78.00	4.24
4-أكثر من 15 سنة	04	83.50	7.95

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) قدر بـ 78.69 والانحراف المعياري قدر بـ 7.79 والمتوسط الحسابي للفئة الثانية (من 05 إلى 10 سنوات) قدر بـ 77.80 والانحراف المعياري قدر بـ 4.63 ، والمتوسط الحسابي للفئة الثالثة (من 10 إلى 15 سنة) قدر بـ 78.00 والانحراف المعياري قدر بـ 4.24 والمتوسط الحسابي للفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) قدر بـ 83.50 والانحراف المعياري قدر بـ 7.95 .

الجدول رقم (21): يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف"

للصراع

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	105.02	3	35.00	0.70	0.55
داخل المجموعات	2797.708	56	49.95		غير دالة إحصائياً
المجموع	2902.733	59			

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن مجموع المربعات بين المجموعات قدر بـ 105.02 ومتوسط المربعات قدر بـ 35.00 عند درجة الحرية 3.

ومجموع المربعات داخل المجموعات قدره 2797.708 ومتوسط المربعات 49.95 عند درجة الحرية 56.

كما نلاحظ أن قيمة "ف" لقياس الفروق مقدرة بـ 0.70 غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية 0.55 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق في الصراع التنظيمي حسب الأقدمية لا يوجد (حسب حدود علم الباحثان) أي دراسة أجنبية أو محلية تدحض أو تثبت هذه الفرضية ، ويمكن تفسير فرضية هذه الدراسة الحالية حسب العينة المستعملة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي باختلاف الأقدمية لأن الصراع التنظيمي هو نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى التفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

(كيلي، 1969)

وبالتالي الأقدمية لا تؤثر على الصراع التنظيمي بين العمال مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

لا توجد فروق في مستويات الصراع وأسبابه والاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع تعزى إلى الأقدمية ، لأن الخبرة العامل تمكنه من مواجهة المواقف الضاغطة ، أو العامل الجديد الذي يتمكن من إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهه في العمل .

-الفرضية الخاصة بالفروق حسب الأقدمية للأداء الوظيفي:

توجد فروق في درجات الاداء الوظيفي لدى مستخدمي كالمؤسسة الاستشفائية بالأغواط تعزى إلى

متغير الاقدمية

جدول رقم (22):يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات حسب الاقدمية

فئات السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-أقل من 05سنوات	39	34.76	3.77
2- 05 - 10 سنوات	15	33.33	4.01
3- 10 - 15سنة	02	31.00	7.07
4-أكثر من 15سنة	04	34.50	2.38

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الأولى (أقل من 05 سنوات) قدره 34.76 والانحراف المعياري قدره 3.77 والمتوسط الحسابي للفئة الثانية (من 05 الى 10 سنوات) قدره 33.33 والانحراف المعياري قدره 4.01 ، والمتوسط الحسابي للفئة الثالثة (من 10 إلى 15سنة) قدره 31.00والانحراف المعياري قدره 7.07 والمتوسط الحسابي للفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) قدره 34.50والانحراف المعياري قدره ب 2.38 .

الجدول رقم (23): يمثل مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات ونتائج اختبار "ف" للأداء

الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.40 غير دالة إحصائياً	0.99	14.82	3	44.47	بين المجموعات
		14.91	56	835.25	داخل المجموعات
			59	879.73	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن مجموع المربعات بين المجموعات قدره 44.47 ومتوسط المربعات قدره 14.82 عند درجة الحرية 3.

ومجموع المربعات داخل المجموعات قدره 835.25 ومتوسط المربعات 14.91 عند درجة الحرية 56.

كما نلاحظ أن قيمة "ف" لقياس الفروق مقدرة بـ 0.99 غير دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة الإحصائية 0.40 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا يوجد فروق بين الأقدمية والأداء الوظيفي.

إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الإستشفائية حسب الأقدمية للعمال ، وهذا يعني أن الفرضية الخاصة بالفروق لم تتحقق وهذا ما يتوافق دراسة (آل الشيخ ، 2001) "بعنوان المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية والتي كانت من نتائجها عدم وجود علاقة جوهريّة بين الخبرة في الوظيفة الحالية والحالة الاجتماعية ومستوى الأداء . ويرى الباحثان أن عدم تحقق الفرضية الخاصة بالفروق مرجعة إلى عوامل أخرى لها علاقة بالأداء الوظيفي.

استنتاج عام:

انتهت الدراسة الحالية بمجموعة من النتائج تم عرضها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المتاح ،والدراسات السابقة المتوفرة حسب حدود معرفة الطالبان الباحثان ، ويمكن إجمال ما انتهت إليه الدراسة فيما يلي:

- بينت نتائج الفرضية العامة في الدراسة عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالأغواط.
- أما الفرضية الجزئية الأولى من الدراسة فقد أكدت نتائجها على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- بينما الفرضية الجزئية الثانية في الدراسة فقد أكدت نتائجها على وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- أما الفرضية الثالثة من الدراسة فقد بينت نتائجها على وجود علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

إقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية ، فان الطالبان الباحثان يوصيان بمايلي:

1. يجب الزيادة والوعي و إسهام المؤسسات التنظيمية وتوجيه السياسة العامة في بناء وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات وأهمية إبراز جوانبه ايجابية ومواجهة سلبياته، من اجل تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.
2. ضرورة الزيادة وعي العاملين في المؤسسة الاستشفائية وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي ، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة لتعامل معه، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية عن هذه الظواهر في برنامج الدورات التابع للمؤسسة الاستشفائية وذلك كله من اجل الاستفادة من مظاهر الصراع التنظيمي في زيادة فعالية التنظيم.
3. ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، لان ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنشائية طبيعية الحدوث، لاتكاد تخلو منظمة من وجوده، وان الأفضل ألا يكون بمستوى عال حتى لايعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم، مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء.
4. اكتساب العامل مزيدا من الشعور بالمسؤولية في أداء عمله ومنحه الثقة في أداء بعض الأعمال مما يسهم في تطوير العمل للارتقاء به إلى المستويات مرتفعة.
5. زيادة أجور العاملين للقيام بالالتزامات الأسرية والاجتماعية والتي بدورها تشعر العامل باهتمام المؤسسة به وتجعله يشعر بالاطمئنان والراحة مما يعكس ذلك على أدائه في العمل.
6. منح العاملين بالمؤسسات مزيدا من أوقات الراحة في مكان العمل، وإيجاد الوقت المناسب لذلك يكون مجهزا ببعض الوسائل الترقية مما يساعد على تجديد النشاط والإقبال على العمل بعد ذلك بنشاط مرتفع تشعر العامل بأنه محل اهتمام من المؤسسة.
7. تنظيم رحلات دورية يشارك فيه جميع أفراد العمال: من إداريين، مشرفين، وعمال، الأمر الذي يساعد على تفعيل العلاقة التبادلية بينهم.

8. تنمية وتقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل وذلك من خلال روح الجماعة والعمل كفريق واحد وتنمية الثقة المتبادلة بينهم.

9- ضرورة مراعاة العدل وعدم التمييز بين العاملين.

10. الرؤيا المستقبلية فتح الأفاق للدراسات القادمة من طرق الآخرين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

*المراجع العربية:

*الكتب العربية :

- 1-احمد السيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن 21 ، ب . ط ، كلية التجارة القاهرة.
- 2-احمد ماهر (9991م) ،إدارة المواد البشرية ، ب ، ط ، دارالجامعة للطباعة والنشر لإسكندرية .
- 3-احمدصقرعاشور،(1995م)، السلوك والإنساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
- 4-تركي،مصطفى احمد (1986م) "بحوث في سلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع ،ط1، الكويت.
- 5-جبر وجودة،(1999م) «السلوك الإنساني في المنظمات"،ط1،جامعة المنصورة،مصر .
- 6-جمال الدين المرسى ، ثابت عبد الرحمان إدريس (2000م)،"السلوك التنظيمي نظريات ونماذج" ،دار جامعية ، مصر .
- 7-درة عبد الباري ،(1982م) "العامل البشري والانتاجية في المؤسسة العامة " ، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان.
- 8-رواية محمد حسن ،(2000م) "إدارة الموارد البشرية"،دارالجامعية ،الإسكندرية.
- 9-سهيل إدريس ،(2003م) ،"المنهل قاموس فرنسي عربي ،دار الأدب ،بيروت .
- 10-الشماع وكاظم محمود،(2005م) ،"نظرية المنظمة"،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان ،الأردن.
- 11-شوفي ناجي جواد ،(2000م) "إدارة الأعمال في منظور كلي "،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن..
- 12-الطجم والسواط،(1995م)،"السلوك التنظيمي:المفاهيم والنظريات والتطبيقات"،دار التوزيع والطباعة ،جدة ،المملكة العربية السعودية.
- 13-عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار،محمد بن مترك القحطاني ،(2007م)،علم النفس الإداري والتنظيمي،مكتبة الملك فهد الوطنية ،ط1،الرياض .
- 14-عاشور أحمد صقر،(1990م) «السلوك التنظيمي في المنظمات"،دار المعرفة الجامعية ،بط، الإسكندرية ،مصر.

- 15- عاطف محمد عبيد، (2000م) ، "إدارة أفراد من الناحية التطبيقية"، دارالنهضة العربية ، القاهرة.
- 16- عابدة الخطيب ،(1989م) " التخطيط الاستراتيجي "، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 17- عبد الغفار الحنفي ، محمد فريد الصحن (1991م) ، "إدارة الأعمال"، دار الجامعة ، الإسكندرية.
- 18- عبد الوهاب ، أحمد جاد،(2000م) "السلوك التنظيمي"، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط1، جامعة المنصورة ، مصر .
- 19- جواد ، شوقي، (2000م) "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الحامد، عمان ، الأردن.
- 20- العميرة ، محمد، (1999م) ، "مبادئ الإدارة المدرسية" ، ب.ط ، دار المسيرة ، عمان .
- 21- علي سلمي (2004م)، إدارة السلوك التنظيمي ، القاهرة ذر غريب
- 22- علي محمد رباعية (2003م) ، "إدارة الموارد البشرية "نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 23- العميان ، محمود سلمان (2004م) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- 24- كامل مصطفى (1994م) "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 25- ماهر أحمد (2003م) "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط1، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر .
- 26- محمد سعيد أنور سلطان (2003م) ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.
- 27- مصطفى عشوي (1992م) ، "أسس علم النفس الصناعي ، ديوان المطبوعات ، الجزائر .
- 28- هلال ، محمد عبد الغني (1996م) ، "إدارة الأزمات" ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ، مصر .
- 29- وجيه عبد الرسول علي (1996م)، "الإنتاجية مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها ، ب.ط، دار الطليعة ، بيروت.
- 30- أندرو ديسيزلاكي ، مارك جي والاس (الترجمة جعفر أبو القاسم أحمد) (1991م) ، "السلوك التنظيمي والأداء" ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 31- علي غربي وآخرون ، (2007م) "تنمية الموارد البشرية" ، ب.ط، دار الفجر ، القاهرة.

***المجلات والدوريات:**

- 1-الجندي،عادل السيد (1998م)،"استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في احداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"،مجلة كلية التربية ،ع22،ج2، مكتبة الزهراء الشرق،جامعة عين شمس،مصر .
- 2-حريم حسين(2003م)"إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،م6 ،ع2،عمان الأردن .
- 3-المهدي ،سوزان ،حسام،هيبه،(2000م)"إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"،مجلة كلية التربية ،ع24،ج4،جامعة عين شمس ،جمهورية مصر العربية.
- 4-محمد خيذر، مجلة العلوم الإنسانية ،،نوفمبر 2000م،العدد1،جامعة ،الجزائر بسكرة.
- 5-صالح بن نوار،(2006م)،"فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم الاجتماع واتصال للبحث وترجمة ،قسنطينة

***الرسائل الجامعية:**

- 1-الخرّب ،محمد عبد الله(2006م)"الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي :دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير،غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية.
- 2-الخشالي،شاكر جار الله (2004م)،"استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع:دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،م7،ع1،عمان ،الأردن.
- 3-العتيبي ،طارق موسى(2006م)"،الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها:دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- 1-Hersey p and kenneth HB (1993) "Manegement of organizational Behavior"prentice.Hall.New Jersey.
- 2-pondy l.(1980) "organizational conflict.concepts and models
"Administrative science quarterly vol2.no12.p 111.
- 3- Wright p.andraymind n.(1996) "Management of organizations
IRWIN/MCGRAW-HILL.Boston.
- 4-K.W Thomas;'TowardMultidimentionalValuesinteaching;the Example of
conflict Behaviors".Academy of Management review .1977.vol 2;table1;p 487.

الحلّاحق

الملحق الأول : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة	الدرجة العلمية	التخصص
01	عون علي	ماجستير	علوم التربية
02	صافي محمد	ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم
03	بوفاتح محمد	ماجستير	علم النفس المدرسي والتوجيه
04	عياط لمين	ماجستير	علوم التدريس
05	عبد الباسط الفني	ماجستير	علم النفس التربوي

الملحق الثاني : مقياس الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عمار التليجي الأغواط قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس عمل وتنظيم

استبيان خاص بمذكرة التخرج

أخي العامل: في إطار إعداد رسالة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم المعنونة ب: "محددات الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " نتقدم إليكم بهذه الاستمارة العلمية طالبين منكم أن تساعدونا في بحثنا هذا، وذلك بأن تمدونا بالأجوبة الصريحة عن كل الفقرات التي تحتويها الاستمارة وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة. واعلموا أن المعلومات التي نحصل عليها تبقى محفوظة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.
- البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- السن:

اقل من 25س ☐ 25 - 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

- الأقدمية:

اقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي

أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			1- يوجد اختلاف بين الادارت حول العمل.
			2- يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.
			3- ينشأ توتر العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل .
			4- يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات .
			5- يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.
			6- تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.

المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			1-عدم توفر الحوافز المادية .
			2- نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل .
			3- محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل .
			4- غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين .
			5- غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين
			6- تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين .
			7- غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين .
			8- غياب قواعد تنظيم و توزيع المسؤوليات على العاملين .
			9- الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين .
			10- انتشار الشللية بين العاملين .

			11- تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين .
			12- الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل .

المحور الثالث : استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي

أبدا	أحيانا	دائما	العبرة
			1- أشجع فكرة " أننا جميعا في قارب واحد"
			2- أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.
			3- أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض .
			4- نشجع بعضنا البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.
			5- أتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.
			6- أطلب بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين .
			7- أحاول أن أبرز موقفي.
			8- أتنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.
			9- أحاول أن أجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع.
			10- تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .
			11- أحاول التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم .
			12- أتجنب مناقشة من يختلفون معي في الآراء.
			13- أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .
			14- أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها

		15- أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقة القائمة معهم.
		16- أتخلى عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقاتي مع الآخرين.

استبيان الأداء الوظيفي

لا	نعم	العبارة
		1-لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة .
		2- أقوم بانجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير .
		3- لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى .
		4 - أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير.
		5- لدي ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .
		6- أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وانجازه بشكل جيد .
		7- أقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل .
		8- لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة .
		9- أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.
		10- أقدم العون والمساعدة دائما لزملائي في الإدارة لانجاز العمل .
		11- توجيهات رئيسي دائما واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير.
		12- رئيسي يهتم دائما مشكلاتي العلمية والعملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها.
		13- لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء.
		14- أسمع من رئيسي دائما عبارات الشكر والتقدير .
		15- مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدني على تحسين أدائي الوظيفي.
		16- حصولي على الترقية في مواعيدها شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة.
		17- شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد والعمل.
		18- تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي

		الوظيفي.
		19- تشجيع رؤسائي دفعني لانجاز العمل بكفاءة.
		20- تقبل رؤسائي لمقترحاتي وأرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.

الملحق رقم () نتائج اختبار الفرضيات

نتائج الفرضية العامة :

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
alsera3	78,7667	7,01419	60
aladaa	34,2667	3,86144	60

Corrélations

		alsera3	aladaa
alsera3	Corrélation de Pearson	1	,026
	Sig. (bilatérale)		,843
	N	60	60
aladaa	Corrélation de Pearson	,026	1
	Sig. (bilatérale)	,843	
	N	60	60

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
mostaw a	13,5000	1,97012	60
aladaa	34,2667	3,86144	60

Corrélations

		mostaw a	aladaa
mostaw a	Corrélation de Pearson	1	-,062
	Sig. (bilatérale)		,636
	N	60	60

aladaa	Corrélation de Pearson	-,062	1
	Sig. (bilatérale)	,636	
	N	60	60

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
aladaa	34,2667	3,86144	60
asbab	27,7167	3,84043	60

Corrélations

		aladaa	asbab
aladaa	Corrélation de Pearson	1	-,309*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	60	60
asbab	Corrélation de Pearson	-,309*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
aladaa	34,2667	3,86144	60
estratigiana	37,5500	5,04362	60

Corrélations

		aladaa	estratigiana
aladaa	Corrélation de Pearson	1	,296*
	Sig. (bilatérale)		,022
	N	60	60

Test d'échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance

a	Corrélation de Pearson	,296 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,022	
	N	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test-t

نتائج الفروق حسب الجنس

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
3	1,0	21	76,8095	6,53926	1,42698
	2,0	39	79,8205	7,11511	1,13933
	1,0	21	33,7143	3,95149	,86229
	2,0	39	34,5641	3,83059	,61339

ces	,089	,767	-1,607	58	,113	-3,01099	1,87354	
ces			-1,649	44,178	,106	-3,01099	1,82602	
ces	,002	,963	-,811	58	,421	-,84982	1,04821	
ces			-,803	39,975	,427	-,84982	1,05820	

نتائج الفرق حسب السن :

A 1 facteur

Descriptives							
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
1,00	15	76,2000	9,08059	2,34460	71,1713	81,2287	
2,00	17	80,0588	4,61615	1,11958	77,6854	82,4322	71,0
3,00	22	78,5909	6,81496	1,45296	75,5693	81,6125	
4,00	6	82,1667	6,85322	2,79782	74,9747	89,3587	74,00
Total	60	78,7667	7,01419	,90553	76,9547	80,5786	
1,00	15	36,4000	3,83219	,98947	34,2778	38,5222	
2,00	17	34,3529	3,80692	,92331	32,3956	36,3103	27,0
3,00	22	32,7727	3,74079	,79754	31,1142	34,4313	
4,00	6	34,1667	2,48328	1,01379	31,5606	36,7727	
Total	60	34,2667	3,86144	,49851	33,2692	35,2642	

ANOVA à 1 facteur					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	197,241	3	65,747	1,361	,264
Intra-groupes	2705,493	56	48,312		
Total	2902,733	59			
Inter-groupes	117,554	3	39,185	2,879	,044

Intra- groupes	762,179	56	13,610		
Total	879,733	59			

نتائج الفرق حسب الأقدمية

A 1 facteur

Descriptives							
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minim
					Borne inférieure	Borne supérieure	
1,00	39	78,6923	7,79053	1,24748	76,1669	81,2177	
2,00	15	77,8000	4,63219	1,19603	75,2348	80,3652	
3,00	2	78,0000	4,24264	3,00000	39,8814	116,1186	
4,00	4	83,5000	7,59386	3,79693	71,4165	95,5835	
Total	60	78,7667	7,01419	,90553	76,9547	80,5786	
1,00	39	34,7692	3,77987	,60526	33,5439	35,9945	
2,00	15	33,3333	4,01189	1,03586	31,1116	35,5550	
3,00	2	31,0000	7,07107	5,00000	-32,5310	94,5310	
4,00	4	34,5000	2,38048	1,19024	30,7121	38,2879	
Total	60	34,2667	3,86144	,49851	33,2692	35,2642	

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	105,026	3	35,009	,701	,556
Intra-groupes	2797,708	56	49,959		
Total	2902,733	59			
Inter-groupes	44,477	3	14,826	,994	,402
Intra-groupes	835,256	56	14,915		
Total	879,733	59			

نتائج الفرق حسب المستوى

A 1 facteur

Descriptives							
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
alsera3	2,00	1	85,0000	.	.	.	.
	3,00	7	78,7143	8,17953	3,09157	71,1495	86,2791
	4,00	11	77,9091	6,86228	2,06906	73,2989	82,5192
	5,00	41	78,8537	7,04117	1,09965	76,6312	81,0761
	Total	60	78,7667	7,01419	,90553	76,9547	80,5786
aladaa	2,00	1	34,0000	.	.	.	.
	3,00	7	32,2857	1,38013	,52164	31,0093	33,5621
	4,00	11	36,5455	2,62159	,79044	34,7842	38,3067
	5,00	41	34,0000	4,21900	,65890	32,6683	35,3317
	Total	60	34,2667	3,86144	,49851	33,2692	35,2642

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
alsera3	Inter-groupes	47,274	3	15,758	,309
	Intra-groupes	2855,460	56	50,990	
	Total	2902,733	59		
aladaa	Inter-groupes	87,577	3	29,192	2,064
	Intra-groupes	792,156	56	14,146	,115
	Total	879,733	59		

نتائج الثبات لمقياس الصراع :

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valides	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,778	34

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,667
		Nombred'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	,497
		Nombred'éléments	17 ^b
	Nombre total d'éléments		34
	Corrélation entre les sous-échelles		,797
	Longueurégale		,887
	Longueurinégle		,887
Coefficient de Spearman-Brown			
		Coefficient de Guttman split-half	

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17, Q19, Q21, Q23, Q25, Q27, Q29, Q31, Q33.

b. Les éléments sont : Q2, Q4, Q6, Q8, Q10, Q12, Q14, Q16, Q18, Q20, Q22, Q24, Q26, Q28, Q30, Q32, Q34.

نتائج الثبات لمقياس الأداء

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,805	20

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,662
		Nombred'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,697
		Nombred'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
		Corrélation entre les sous-échelles	,648
	Coefficient de Spearman-Brown	Longueurégale	,786
		Longueurinégle	,786
		Coefficient de Guttman split-half	,786

a. Les éléments sont : Q1, Q3, Q5, Q7, Q9, Q11, Q13, Q15, Q17, Q19.

b. Les éléments sont : Q2, Q4, Q6, Q8, Q10, Q12, Q14, Q16, Q18, Q20.

نتائج الصدق التمييزي لمقياس الصراع

Test-t

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
alseraa	1,00	6	69,5000	3,61939	1,47761
	2,00	6	88,1667	5,19294	2,12001

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatérale)
		F	Sig.			
alseraa	Hypothèse de variances égales	1,432	,259	-7,224	10	,000
	Hypothèse de variances inégales			-7,224	8,930	,000

نتائج الصدق التمييزي لمقياس الأداء

Test-t

Test d'échantillons indépendants

Statistiques de groupe

	VAR00005	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
adaa	1,00	6	29,5000	1,64317	,67082
	2,00	6	38,5000	1,22474	,50000

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des m				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	D
Hypothèse de variances égales		,769	,401	-10,757	10	,000	-9,
Hypothèse de variances inégales				-10,757	9,245	,000	-9,