



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب / عين تموشنت



قسم: علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز فرع – عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة:

أ. منقوري منال ابتسام

من إعداد الطلبة:

جمعي عز الدين القسام

عيساوي منصف ياسر الدين

أعضاء لجنة التقييم:

مشرفا

أستاذ محاضر ب جامعة بلحاج بوشعيب عين

د. منقوري منال ابتسام

تموشنت

ممتحنا 01

أستاذ محاضر أ جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. سيد حياة

ممتحنا 02

أستاذ محاضر أ جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. توزان فاطمة

السنة الجامعية: 2021 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم والسلام على أشرف المرسلين خاتم النبيين وعلى اله وصحبه ومن

تبعهم بالإحسان إلى يوم الدين..... اشكر الله عز وجل الذي يسر لنا الطريق ووفقنا على

اعداد هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان والتقدير إلى: أ. منقوري التي شرفتنا بقبول الإشراف

على هذه المذكرة متمنين لها بمزيد من النجاح في مشوارها العلمي.

أتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

بجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، وزملائي طلبة الماستر بقسم علوم التسيير تخصص

إدارة الموارد البشرية.

اهداء:

إلى والدتي الغالية ووالدي العزيز أطال الله في عمرهما.

إلى جدي رحمه الله، إلى اخي. إلى الأصدقاء وليد، منصف، هشام، ندير

والأحباب.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

الطالب جمعي عز الدين

## فهرس المحتويات

بسملة

شكر والتقدير

اهداء

فهرس

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

المقدمة العامة ..... أ

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

مقدمة الفصل: ..... 2

المبحث الأول: الأدبيات النظرية ..... 4

المطلب الاول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي ..... 4

1- مفهوم الصراع التنظيمي وإدارته. .... 4

2- مستويات الصراع التنظيمي: ..... 6

3- أسباب نشوء الصراع التنظيمي: ..... 8

4- آثار الصراع التنظيمي وأهمية إدارته: ..... 10

5- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: ..... 13

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للعاملين. .... 15

1- مفهوم الأداء الوظيفي: ..... 16

2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي: ..... 17

3- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي: ..... 18

4- أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي: ..... 22

5- علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي: ..... 25

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....	28
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	28
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	33
خلاصة الفصل: .....	37

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد.....	40
المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة، الطرق والأدوات المستخدمة.....	41
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....	41
1-لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة.....	41
2-مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت.....	43
المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	46
1- منهج و عينة الدراسة.....	46
2- الأداة و الطريقة المستخدمة في الدراسة.....	46
المبحث الثاني :عرض و تحليل نتائج الدراسة.....	50
المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الاستبيان.....	50
1-تحليل المعلومات الشخصية.....	50
2- تحليل متغيرات الدراسة: إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.....	54
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	61
1- اختبار الفرضية الرئيسية.....	61

63.....	2- اختبار الفرضيات الفرعية.....
71 .....	خلاصة الفصل الثاني .....
73.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال:

20.....	الشكل رقم (01): نموذج مبسط لطريقة الاحداث الحرجة.....
50.....	الشكل رقم (02): خصائص العينة حسب الجنس.....
51.....	الشكل رقم (03): خصائص العينة حسب السن.....
52.....	الشكل رقم (04): المستوى التعليمي للعينة المدروسة.....
53 .....	الشكل رقم (05): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية.....

## قائمة الجداول :

- الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الحماسي..... 47
- الجدول رقم (02): دراسة حالة العينة..... 49
- الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ..... 49
- الجدول رقم 04: خصائص العينة حسب الجنس..... 50
- الجدول رقم 05: خصائص العينة حسب السن..... 51
- الجدول رقم 06: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي..... 52
- الجدول رقم 07: خصائص العينة حسب الخبرة..... 53
- الجدول رقم (08): تحليل نتائج المحور الأول: إدارة الصراع التنظيمي..... 54
- الجدول رقم (09): تحليل نتائج المحور الثاني: الأداء الوظيفي..... 59
- الجدول رقم 10: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية..... 61
- الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الصراع التنظيمي على الإجهاد الوظيفي..... 62
- الجدول رقم 12: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى..... 63
- الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى..... 64
- الجدول رقم 14: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية..... 65
- الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية..... 65
- الجدول رقم 16: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة..... 66
- الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة..... 67
- الجدول رقم 18: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة..... 68
- الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة..... 69
- الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة..... 70



الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة.....70

قائمة الملاحق:

الإستبيان.....82

## المقدمة العامة

## تمهيد:

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل المورد البشري فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة.

إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل المهتمون بالبحوث السلوكية جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم. وظهرت الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم.

إن المنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر، حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويقود ذلك التفاعل إلى اتفاق على بعض الأمور وخلاف حول بعضها وكثيراً ما يؤدي إلى الخلافات والصراعات بين الأفراد. يمكن أن يؤدي هذا التفاعل إلى كفاءة الموظفين لأداء الواجبات في بعض المواقف أو يعارضها واختلافها في مواقف أخرى في بيئة العمل، و غالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى نزاع.<sup>1</sup>

أصبح الصراع ظاهرة تنظيمية طبيعية وحتمية. تشير التقارير إلى أن 49 في المائة من الموظفين في الولايات المتحدة كانوا قد تأثروا بالصراع في مكان العمل، في حين عانى 63 في المائة من الموظفين الدنماركيين من الصراع في مكان العمل. الدراسات الحديثة تقترح أن الصراع في مكان العمل يؤثر سلباً على أداء الوظيفي للموظف لأنه قد يتسبب في شجار مع الزملاء وعدم التحية أو التحدث إليهم، لذلك قد تصبح العلاقات في مكان العمل متوترة وتؤثر على موقف الموظفين نحو العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد7، السعودية، سنة 1994، ص.48.

<sup>2</sup> Zhongjum ye, Hefu liu, jibao g "العلاقة بين الصراعات و الأداء الوظيفي المصور للموظف"، المجلة الدولية لإدارة الصراع ، المجلد30 ، العدد5 ،الصين، 2019، ص.706.

كانت هناك القليل من الدراسات على المستوى العربي المتعلقة بالصراع التنظيمي، حيث تم التركيز حول تأثير الصراع على المنظمة ككل، أما على المستوى المحلي فالدراسات المتعلقة بموضوع البحث قليلة، لذا فإن هذه الدراسة بمثابة محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام لموضوع إدارة الصراع التنظيمي لأنها عملية مهمة، يجب أن تحظى بالاهتمام من طرف المدراء.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من هذا المنطلق فإن دراستنا الحالية تهدف الى التعرف إلى الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. وفي الجانب التطبيقي سنحاول التعرف على رأي العينة حول الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز- فرع عين تموشنت و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-؟

سنجيب عن هذه الإشكالية بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تؤثر استراتيجية التجنب على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت ؟
2. هل تؤثر استراتيجية المواجهة على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت ؟
3. هل تؤثر استراتيجية الحل الوسيط على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت ؟
4. هل تؤثر استراتيجية السيطرة على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت ؟
5. هل تؤثر استراتيجية التنازل على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت ؟

ثانياً: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

**H0** : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05

**H1** : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05

## الفرضيات الفرعية:

1. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التجنب والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05
2. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية المواجهة والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05
3. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية الحل الوسيط والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05
4. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05
5. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التنازل والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05

## ثالثا: أهمية البحث:

- تتهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي إدارة الصراع التنظيمي.
- كما ركزت هذه الدراسة على جانب آخر مهم بالنسبة للمنظمة والذي يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهو الأداء الوظيفي للعاملين.
- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

## رابعا: اهداف الدراسة:

التعرف على إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته، وكذلك مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة محلية.

## خامسا: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

ثم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض أبحاث النظرية، والمنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات على الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج محددة.

أما بالنسبة لأدوات المستخدمة، ثم جمع البيانات من خلال تصميم استمارة استبيان، التي تكونت من جزء احتوى على البيانات الشخصية وجزء ثاني احتوى على محورين لمختلف متغيرات البحث. شملت الاستمارة 37 سؤال، ثم توزيع 40 واسترجاع 39. كما تم الاعتماد على برنامج spss لتحليل نتائج الدراسة واستخدام الدوائر النسبية، والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار " الفاكرو نباخ "، وتحليل الإشارة.

#### سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

يعد الصراع التنظيمي أمر حتمي يتواجد داخل أي منظمة مهما كان نشاطها. لهذا السبب ارتأينا أن نقدمه في دراستنا.

الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري، من خلال قراءة بعض المقالات ومحاولة التعرف على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.

#### سابعا: حدود الدراسة

##### الإطار الزمني:

ثم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية (من فيفري إلى جوان 2021).

الإطار المكاني: مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت-قسم الموارد البشرية.

##### ثامنا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد الكتب والمراجع لذلك تم الاعتماد على المقالات والمدكرات.
- صعوبة ترجمة بعض المراجع الأجنبية.
- صعوبة الالتحاق بمؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.

##### تاسعا: هيكل البحث:

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول خصص للأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية بالإضافة إلى الخاتمة التي تناولت النتائج والتوصيات.

**الفصل الأول:** تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.

**المبحث الأول:** خاص بالأدبيات النظرية لمتغيرات البحث. حيث احتوى على مطلبين، المطلب الأول خاص بإدارة الصراع التنظيمي حيث تم التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي وإدارته، مستوياته وأهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره بالإضافة إلى آثاره وأهمية إدارته وفي الأخير تم عرض بعض الاستراتيجيات المستعملة لإدارة الصراع التنظيمي. أما المطلب الثاني خصص للأداء الوظيفي للعاملين، تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وتحديد عناصره ومحدداته، طرق وخطوات تقييمه، بالإضافة إلى أهميته وأهدافه وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين الصلاح التنظيمي والأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني:** خاص بالأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)، حيث تم عرض مجموعة من الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي على مدار 20 سنة. تم عرض في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية، أما المطلب الثاني تم عرض دراسات سابقة باللغة الأجنبية. وفي الأخير تم عرض خلاصة الفصل.

**الفصل الثاني:**

تناول هذا الفصل التطبيقي إسقاط بعض ما جاء في القسم النظري على واقع مؤسسة جزائرية وهي مؤسسة سونلغاز- فرع عن تموشنت وذلك من خلال التعريف بميدان الدراسة، وتوضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى أخذ رأي العينة حول مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية لتحليل ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها باستخدام البرامج الإحصائية.

ثم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات

**المبحث الثاني:** عرض النتائج ومناقشتها.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة



## مقدمة الفصل:

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسات. وللعمال دور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها. ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعمالها في تقدم مستواها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية وطرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة والشائعة في المنظمات مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة. وقد يكون الصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة.<sup>1</sup>

كما للصراع التنظيمي آثار عدة تختلف طبيعتها بحسب شدة الصراع، فتميز بين الآثار الإيجابية التي تحفز وتنشط العمال وتساعد على الابتكار والإبداع، والآثار السلبية التي تدمر العلاقات داخل التنظيم وتقود إلى الشعور بالإحباط وتدني الروح المعنوية وما ينجر عنها من إهمال للعمل وبالتالي زيادة التكاليف وتقليل الفعالية ما يجعل مصير المنظمة مهددا. إن القضاء على الصراع بشكل تام أو منعه من الظهور أمر غاية في الصعوبة إن لم يكن مستحيل، لذا يتوجب على الإدارة التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المنظمة، عن طريق تحجيم حدته إن كان في مستوى أعلى من المطلوب، واستثارته إذا كان دون المستوى المرغوب، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة. كما تتم عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال جملة من الاستراتيجيات والأساليب المختلفة نتيجة الاختلاف الفكري بشأن الصراع، حيث اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد القوة والسلطة لحسم الصراع، لأنه حسب اعتقادها أمر ضار، في حين طورت النظريات الحديثة استراتيجيات تقوم على المبادئ الديمقراطية والتفاوض من أجل التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتسمح بالاستفادة من الصراع وجعل نتائجه في صالح الأفراد والجماعات، ما ينعكس إيجابا على المنظمة ككل.

<sup>1</sup> بغدادي خيرة "الصراع التنظيمي و اثره على العامل في المنظمة. دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2014، ص 331.

من جهة أخرى لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام بالغ من طرف الفكر الاداري التنظيمي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين لان نجاح اي منظمة مرتبط بمستوى اداء أفرادها وكفاءتهم، مما جعل أمر تحسين الأداء وتطويره شرط ضروري وذلك من اجل الاستمرار والخوض في المنافسة ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. ولهذا تركز المؤسسات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء عاملاتها، وتخصص الكثير من ميزانيتها للإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية والاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة لرفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** خاص بالأدبيات النظرية لكل من إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

**المبحث الثاني:** خاص بالأدبيات التطبيقية، حيث سندكر مجموعة من الدراسات السابقة. ثم تقسيمهم إلى دراسات سابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية.

<sup>1</sup> محمد سلامة" الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، وهي عبارة عن مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011، ص.5.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

## المطلب الاول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي

## 1- مفهوم الصراع التنظيمي وإدارته.

## تعريف الصراع:

الصراع لغة: ان المعنى اللغوي لكلمة صراع في اللغة العربية تعني النزاع والخصام، الخلاف والشقاق. وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict وهي من أصل لاتيني، تعني العراك والخصام، إذن فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.<sup>1</sup>

الصراع اصطلاحاً: لا يوجد تعريف محدد متفق عليه فعرفه كل من:

كوزر: "الصراع هو كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة او المحدودة".<sup>2</sup>

سميث: " الصراع هو الموقف التي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والاهداف المختلفة".<sup>3</sup>

## تعريف الصراع التنظيمي:

يتناول وليامز مفهوم الصراع على أساس النظرة الكلية وليست الجزئية، فهو لا يتعامل مع الصراع التنظيمي على انه محدد بعوامل داخلية بل يرى انه فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية او بيئية لا يستطيع مواجهتها او السيطرة عليها او التأقلم معها.<sup>4</sup>

الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية طبيعية، تنشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً ويتعاضم من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين نتيجة لاختلاف الأهداف والغايات والتنازع حول الهدف الواحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود بن سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص.363.

<sup>2</sup> محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص.4.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص.4.

<sup>4</sup> سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد7، السعودية، سنة 1994، ص.48.

الصراع هو شكل من الاشكال الرئيسية للتفاعل بين الافراد او بين الجماعات داخل المنظمة في مواقف مختلفة مما ينتج عنه ارباك او تعطيل للنشاط.<sup>2</sup>

يشير مفهوم الصراع التنظيمي الى عملية الخلاف او النزاع التي تنشأ بين الافراد، نتيجة ضغوط معينة او تعارض المصالح لسبب ما داخل ميدان العمل او من خارجه.<sup>3</sup>

### تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية واضحا في كتابات الإدارة والسلوك الإنساني خلال العقود الماضية عاكسا الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد والجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة . فبعدها كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع أو معالجة (*conflict management*) أو حل الصراع، أصبح يستخدم الآن تعبير إدارة الصراع (*conflict mandling*) أو التعامل مع الصراع.<sup>4</sup>

عرف روبنز إدارة الصراعات على انها " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب".<sup>5</sup>

عرفها القيروني بانها " تشخيص الصراع، وذلك بمعرفة موضوع الصراع، أنواعه واسبابه ومن ثم اختيار استراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> لارقو خامسة وبن جيمة عمر: دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى توابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، المجلد 4، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2018، ص.149.

<sup>2</sup> شنة محمد رضا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد 42، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2014، ص.548.

<sup>3</sup> عبد الكريم قريش، روم فائزة: الاستراتيجيات الخمس للإدارة الصراع التنظيمي، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 14، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2015، ص.88.

<sup>4</sup> عوص عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص.274.

<sup>5</sup> محمد سلامة، مرجع سابق، ص.31.

<sup>6</sup> محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخلي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2013، ص.9.

وعرفت كذلك بأنها " النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات الى المستوى المرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها واهداف العاملين"<sup>1</sup>.

وعليه يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع هي ذلك النشاط الإنساني الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة تشخيص الصراعات التنظيمية الحاصلة على مستواها والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه، أي التدخل المنظم من قبل إدارة المنظمة لتنشيط الصراعات إذا كانت أقل من المستوى، أو تخفيضها وحلها إذا كانت مدمرة وذلك باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات.

ينبغي على إدارة الصراع أن تقوم بما يلي:

- تقليل الصراعات العاطفية على مختلف المستويات.
- تحقيق والمحافظة على قدرة معتدلة من الصراعات الموضوعية.
- تحديد واستخدام استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة

## 2- مستويات الصراع التنظيمي:

ينقسم الصراع التنظيمي حسب مستوياته الى:

أ- الصراع داخل الفرد (الذاتي): ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي مما يسمى (صراع الدور)، ينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها. او عندما ينجذب الفرد الى عدة اهداف تحتم عليه اختيار أحدهما فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى (بصراع الهدف). هنا يلجأ الفرد الى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون اخر، كأن

<sup>1</sup> أمينة قهواجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. حالة قسم السيارات الصناعية snsi ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير منظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص. 82.

يختار الهدف ذو أهمية أكبر له في حالة الدورين او الهدفين الإيجابيين، او الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضررا في حالة وجد نفسه امام دورين او هدفين سلبيين.<sup>1</sup>

**ب- الصراع بين الافراد:** يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه، اذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشمل أطراف اخرين كما أنه ليس مستترا بل ظاهرا وملموسا، ويترتب عليه سلوك او مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع كما أن نتائجه لا تقتصر على أطراف العلاقة بل قد تمتد آثارها الى أطراف أخرى. عادة ما ينشئ هذا النوع من الصراع بين فردين او أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظر حول متغير معين، قد يحدث كذلك بين الفرد ومجموعة من الافراد نتيجة لتباين المواقف والاتجاهات حول ظاهرة معينة. تتعدد صور هذا النوع من الصراع فقد يكون بين المدير ومرؤوسيه او بين المدير التنفيذي والاستشاري او بين المرؤوس وزملائه وغيرها من الصور الأخرى.<sup>2</sup>

**ت- الصراع بين الجماعات:** يعد الصراع بين الجماعات او المجموعات او الوحدات التنظيمية امرا شائعا في المنظمات، ذلك لأنها تنجز اعمالها من خلال مجموعات. تشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة قد تكون بسيطة او ثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية او الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة بل يمكن أن تكون إيجابية. يشير العمارة أن هذا النوع من الصراع يظهر في عدة مجالات في المنظمة منها:<sup>3</sup>

- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الوسطى، المباشرة).
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.

يرجع سبب حدوث هذا الصراع الى أسباب منها: الاعتماد المتبادل في العمل، غموض الوسائل والاهداف وتعارضها، التنافس على الموارد المحدودة.<sup>4</sup>

نستنتج أن الصراع بين الجماعات يختلف عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الكريم قريش، روم فائزة، مرجع سبق ذكره، ص.88

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر: مرجع سبق ذكره، ص.55

<sup>3</sup> محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخلي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2013، ص.35.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص.36.

ث- **الصراع بين المنظمات:** هو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية منها المنظمات المنافسة والمتعاملون معها. يكون سبب هذا الصراع الرغبة في الحصول على الموارد المختلفة، أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً، يكسب هذا الصراع المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها وتثبت جودتها، وتحافظ على مركزها التنافسي بين المنظمات، قد يكون له آثار سلبية تهدد استمرارية وجود المنظمة إذا لم تتم إدارته بالشكل الصحيح.<sup>1</sup>

### 3- أسباب نشوء الصراع التنظيمي:

كانت هناك جهات نظر متباينة للعلماء في تصنيف أسباب الصراع، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة عناصر:

- **الوجهة الأولى:** التي تصنف أسباب الصراع التنظيمي حسب المستوى الذي يحدث فيه.
- **الوجهة الثانية:** هي التي تعرض أسباب الصراع التنظيمي دون تصنيف أو تفریق بينهم.
- **الوجهة الثالثة:** تصنف أسباب الصراع إلى أسباب شخصية متعلقة بالفرد وأسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف العمل.

وفي ضوء تعددية جهات النظر للأسباب المؤدية لحالة الصراع اخترنا الوجهة الثالثة.

#### أ- أسباب شخصية:

- **الفروق الشخصية:** هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي، لا يستطيع العمل مع الجماعة وذلك راجع للتفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس، والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد يؤدي إلى حدوث صراع بين أفراد التنظيم.<sup>2</sup>
- **الفروق في الإدراك:** يقصد بها المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة، قد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت في الانتماءات والاهداف، وقد يؤدي هذا كله إلى صراع تنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. حالة قسم السيارات الصناعية Snsi، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسير منظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص. 69

<sup>2</sup> محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار جنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2016، ص. 319-320.

<sup>3</sup> محمد فراس شاھر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

- **الفروق في القيم والثقافة:** إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمة المعاصرة تعود جذورها الى الاختلافات الثقافية التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية او الإيديولوجية والأعراف الاجتماعية السائدة، فتباين القيم لأعضاء الجماعة العامة يؤدي الى اختلاف في اتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم الصراعات بين هذه الجماعات.<sup>1</sup>
- **الرضا الوظيفي:** فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات يؤدي الى ظهور مواقف متنوعة مثلا التغيب عن العمل، عدم التعاون مع الآخرين، .... الأمر الذي يؤدي في النهاية الى ترك العمل إذا تطورت درجة التناقض والصراع الى درجة صعب معها الاستمرار في العمل.<sup>2</sup>
- **البحث عن النفود:** من أهم الظواهر السلبية التي تنفشي بين العمال داخل أي منظمة، البحث عن النفود والتقرب الى القيادات العليا وربط علاقة معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو كانت على حساب الآخرين عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا. ما قد يجعل الأشخاص الذين يمتنون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال مما يعجل بنشوء للصراع، ومن الملاحظ أنه ليس كل بحث عن النفود محاولة لتحقيق المآرب الشخصية فبعض الأفراد او الوحدات يسعون للحصول على النفود والسلطة من أجل أداء مهامهم بشكل مريح.<sup>3</sup>
- **تعارض الدور:** ان تعارض الدور ينتج من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل المنظمة وبين ما يشعر انه يجب ان يؤديه. وترجع أسبابها الى عدم فهم الدور أو الوظيفة، عدم وجود توضيح جيد للدور، الأوامر المتعارضة من الرؤساء. وكل هذه الأسباب مؤدية الى حدوث صراع بين الفرد وغيره.<sup>4</sup>
- ب- أسباب تنظيمية:**
- **محدودية الموارد:** قد يحدث الصراع بين الجماعات عندما تتنافس فيما بينها على الموارد المحدودة واللازمة لإنجاز الأهداف الموكلة اليها فالأساس أن تكون تلك الموارد كافية لإنجاز الأعمال والنشاطات المحددة لكل إدارة، إلا أن بعض الجماعات داخل التنظيم قد ترى أنها تحصل على موارد اقل مما تحتاجه مما يولد الإحباط بين أعضائها، وتبدأ النظرات العدوانية للجماعات الأخرى، وينعكس ذلك الى تصرف أحد الجماعات بعدوانية اتجاه الأخرى، فيقودها ذلك الى الصراع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص.58.

<sup>2</sup> أحمد عبد القادر، إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد28، بغداد، 2011، ص.9.

<sup>3</sup> محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص.25.

<sup>4</sup> عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهواني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة لاستكمال درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بجامعة ام القرى، بمكة 1999، ص 27.

<sup>5</sup> سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته، مرجع سبق ذكره، ص.51-52.



- **عدم فعالية نظام الاتصال:** نظرا لعدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة، فإن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوع من التناقض.<sup>1</sup>
- **نمط اتخاذ القرار:** إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة في الأداء الفني والخدمي ينعكس على عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد على جهات بحيث تجعل إمكانية التناقض أكبر نظرا للاختلاف في الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور أما إذا تمت بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل وبذلك احتمالات حدوث الصراع يغدو محددًا أو معدوما.<sup>2</sup>
- **التغيير الإداري:** قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المنظمة إلى إرباك بين الأفراد أو المجموعات، الأمر الذي ينتج عنه حدوث صراعات بين الموظفين.<sup>3</sup> فمثلا تغيير من وظيفة وكيل إلى مدير مدرسة أو من معلم إلى معلم أول قد يسبب إرباك بين المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور الصراعات بين الإداريين والمعلمين.<sup>4</sup>
- **غموض في الأدوار والمسؤوليات:** إن عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد وتداخل المسؤوليات المحددة لهم من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويتبرون التناقضات مع زملاء العمل بدل التعاون، مما يؤدي إلى صراعات.<sup>5</sup>
- **التغيير التكنولوجي:** تأثر التكنولوجيا على الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، حيث تجعل العلاقات الاجتماعية غير متلائمة مع طبيعة الأنماط الجديدة للتنظيم وتتحول إلى مشكلات تنظيمية تعبيرا عن رفض الأفراد للطرق الجديدة في العمل والتي تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات.<sup>6</sup>

#### 4- آثار الصراع التنظيمي وأهمية إدارته:

##### آثار الصراع التنظيمي:

<sup>1</sup> عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهواني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مرجع سابق، ص. 27.

<sup>2</sup> أحمد عبد القادر، إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات، مرجع سابق، ص. 15.

<sup>3</sup> محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سابق، ص. 30.

<sup>4</sup> ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، مجلد 12، عدد 107، 2018، ص. 158.

<sup>5</sup> أحمد عبد القادر، مرجع سابق، ص. 15.

<sup>6</sup> محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص. 319.

تركزت معظم الدراسات والأبحاث الخاصة بدراسة وتحليل الصراع حول مفهوم الصراعات السلبية المحطمة والمهلكة للمنظمة. إلا أن بعض الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد أن الصراع التنظيمي يمتلك وجهان، قد يكون ضارا ومحبطا ونتائجه سلبية للأفراد والمنظمات، كما يمكن أن يعود بالفائدة والنفع على الجميع داخل التنظيم. فالصراع إذا لديه جوانب وآثار إيجابية وأخرى سلبية تختلف باختلاف شدته وطرق ادارته. وهنا سوف نذكر البعض من الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

### أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.

- ينمي الصراع الحماس والنشاط لدى الافراد للبحث عن أساليب أفضل مكن أن تؤدي الى نتائج أفضل.
  - يعمل الصراع على اظهار المشكلات بدل ان تبقى مكبوتة او مدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.<sup>1</sup>
  - عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة.
  - يمكن للصراع أن يؤدي إلى كشف حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
  - الصراع يشبع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدائية ويساعد على التغلب على الكبت والإحباط.
  - يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي للعاملين وجودة القرارات ما يسمح بتطوير ونمو المنظمة.
  - قد يؤدي الصراع الى حالة من التعاون والانسجام بين الافراد، حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع مما يجعلهم يدخلون في علاقة تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتدليل نقاط الخلاف والتباين في الادراك.<sup>2</sup>
  - الصراع أحد أنواع الاتصال والتفاعل بين الافراد داخل المنظمة، وحله يقود الى فتح قنوات جديدة للاتصال.
  - قد يكون الصراع سببا في التغيير نحو الأفضل: أي أحد الأسباب الأساسية لإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي أوفي سياسات وخطط المنظمة.
- وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الصراعات التنظيمية على أنها من أهم الظواهر داخل أي تنظيم إن تم استغلالها وادارتها بطريقة تسمح باستغلال الامتيازات التي توفرها.

### ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي.

<sup>1</sup> حسين حرم: السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجمعات في منظمات الاعمال)، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص107.

<sup>2</sup> المؤني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2006، ص.56.

- يدفع الافراد للقيام بسلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.<sup>1</sup>
  - انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
  - انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - يسود المنظمة جو من القلق والتوتر والانفعال والارتباك مما يؤدي الى انخفاض الكفاءة التنظيمية ككل.<sup>2</sup>
  - انصراف الادارة العليا عن اهتماماتها الأساسية بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات.
  - تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتعارض تنافر الجماعات عن بعضها البعض أو نظرا لتعارض القائم بين الإدارة والافراد.
  - ينتج الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية، مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغا معنوية مثل الانطواء والعدوانية.
  - في بعض الأحيان يعمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون مما يؤدي الى مناخ غير مريح للعمل في المنظمة.<sup>3</sup>
- إن معرفة أهم الأسباب والمصادر التي تقف وراء حدوث الصراع وزيادة شدته، بالإضافة الى الإحاطة بالآثار المترتبة عنه، يساعد إدارة المنظمة على تبني الاستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع والاستفادة منه، بحيث يتحول الى مصدر للإبداع والتنافس من أجل الأداء الأفضل ما يعود بالفائدة على الافراد والمنظمة.<sup>4</sup>

### أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

<sup>1</sup> محمد فراس شاهر العويوي: مرجع سبق ذكره، ص. 44.

<sup>2</sup> امينة قهواجي: مرجع سبق ذكره، ص. 75.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> محمد سلامة: مرجع سبق ذكره، ص. 30.

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب، بل لأنه يقود إلى اختيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سببًا إيجابيًا يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني ان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.<sup>1</sup>

يتضح أن الصراع التنظيمي مهم جدا لتنمية العلاقات البشرية وحل المشكلات، والتي إن بقيت مكتومة في الصدور فقد يعبر عنها بطرق غير مباشرة قد تكون نتائجها سلبية على التنظيم. ولكن الاختلاف في الرأي والصراع داخل المنظمة يمكن الافراد من تحديد أفضل القرارات والقدرة على تقييم البرامج والأداء وفق معايير جديدة متفق عليها.<sup>2</sup>

## 5- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من النظريات للتعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد او المدير من إدارة الصراع وفق أسس علمية مدروسة بدلا من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية. فاختلفت وتعددت الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية، وعلى الرغم من تعددها الا انه يمكن تناول البعض منها بغض النظر عن تعدد وتباين أسباب الصراع واختلاف حجمه واطرافه وهي على النحو التالي:

### أ- استراتيجية التجنب:

هي أحد استراتيجيات التعامل مع الصراع، يطلق عليه عدة مسميات منها الانسحاب، التحاشي. تقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على اهمال او تجاهل الصراع ورفضه رفضا تاما.<sup>3</sup> ففي هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو اهداف الطرف الاخر، إنما ينسحب من مواقف الصراع أو يقوم بكبته. فهي لا تؤدي الى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب

<sup>1</sup> محمد حسين عساف: مرجع سبق ذكره، ص. 41.

<sup>2</sup> عبد الله بن أحمد الزهراني: مرجع سبق ذكره، ص. 19.

<sup>3</sup> ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، مجلد12، عدد107، 2018، ص. 164.

عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته، وهذا الأسلوب مناسب إذا كان موضوع الصراع ثانويًا أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.<sup>1</sup>

### ب- استراتيجية التهدئة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت لحين هدوء أطراف الصراع، وتتم معالجة الصراع هنا من خلال تدخل أطراف خارجية.<sup>2</sup> فهي تعتمد على أسلوبين:

- **التخفيف:** يتم التقليل من أهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق، الحل الوسيط الذي يقوم على تقديم التنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح ولا خاسر.<sup>3</sup> وهذه الاستراتيجية قد تكون مفيدة في الحالات البسيطة، إلا أنه قد لا يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع، لأن الاستمرار فيه قد يزيد من حدة الخلافات وينعكس بالتالي على جو العلاقة القائمة بين الطرفين فيصعب التوصل لحل هذا الصراع.<sup>4</sup>

- **استخدام القوة (السيطرة):** تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الثاني، لا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي طرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.<sup>5</sup> إلا أنها قد تصلح في أحد المواقف التالية:

- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرارات سريعة بشأن عمل حاسم وحيوي بالنسبة للمنظمة.

- عندما تفشل الأطراف المتصارعة في حل الصراع.<sup>6</sup>

### ت- استراتيجية المواجهة:

يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي من أي طرف من الأطراف داخل التنظيم إذ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي، وهنا يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع وذلك بتحليل الواقع بعيداً عن العواطف والمشاعر والاتجاه نحو الموضوعية. يتم من خلالها

<sup>1</sup> خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014، ص. 49.

<sup>2</sup> لاروق خامسة وبن جيمة عمر مرجع سبق ذكره، ص. 149.

<sup>3</sup> دعاء فرحان أعبيد اطروانة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016، ص. 17-16.

<sup>4</sup> سعود بن محمود النمر، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

<sup>5</sup> محمد حسين عساف، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

<sup>6</sup> ميسرة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص. 174.

لقاء طرفي النزاع وجها لوجه، وطرح محاور الخلاف للنقاش بينهم بمشاركة المدير الذي يجب أن يتوفر لديه السلطة الكافية حتى يتمكن من إدارة الصراع بفعالية. تمتاز هذه الاستراتيجية بالقبول من أطراف الصراع، إذ أن الحلول التي تصل إليها غالبا ما تكون ذات فعالية ومحققة لرغبات أطراف النزاع. وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تستخدم منهج حل المشكلات في إدارة الصراع، لأنها تقوم بتحديد المشكلة وتحليلها وجمع المعلومات والبيانات حولها، وتحديد البدائل واختيار أفضلها.<sup>1</sup>

### ث- استراتيجية الحل الوسيط:

هذا يعني الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متكافئ، يمثل هذا النمط بأسلوب أخذ وعطاء والتصالح في حل الصراع. يبحث كل طرف عن تهدئة الآخر حيث يرغب الطرف الثاني بالتخلي عن شيء ما، فإن ذلك يعني المشاركة المؤدية إلى نتائج وسطية. في هذه الحالة لا يظهر طرف رابح أو خاسر بل ظهور رغبة لتقسيم شيء (موضوع الصراع)، أو قبول الحل الذي يحقق الرضا لكلا الطرفين.<sup>2</sup>

### ج- استراتيجية التنازل:

فيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء الى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائما على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.<sup>3</sup>

وكحوصلة لهذه الاستراتيجيات يجدر القول إنه ليس هناك استراتيجية مثالية لإدارة الصراعات التنظيمية، وإنما موقف الصراع هو الذي يفرض الاستراتيجية الأكثر ملاءمة.

### المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي للعاملين.

لقي الأداء الوظيفي اهتماما لعديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة. وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها. وبطبيعة الحال تسعى

<sup>1</sup> سعود بن محمود النمر، مرجع سبق ذكره، ص ص. 55-56.

<sup>2</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص ص. 266-267.

<sup>3</sup> لارقو خامسة وبن جيمة عمر مرجع سبق ذكره، ص. 149.

كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال استعراض تعريفه وعناصره ومحدداته، طرق وأهمية تقييمه، وأخيرا علاقته بالصراع التنظيمي.

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

**تعريف الأداء:** الأداء في معناه اللغوي يقابل اللفظة اللاتينية (performare) التي تعني إعطاء كلية الشيء، ومنه اشتقت كلمة (performance) التي تعني إنجاز العمل، من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله والاسم هو الأداء، أدى الأمانة، أدى الشيء قام به.<sup>1</sup>

أما الأداء اصطلاحا هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.<sup>2</sup>

## تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.<sup>3</sup>

حيث نستنتج من التعريف السابق ان الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم بها الفرد، وهو محصلة التفاعل بين كل من كمية ونوعية الجهد المبذول، نمط الأداء، إدراك الدور ومستوى قدرات الفرد.

<sup>1</sup> بوبكر عبد القادر، قديد فوزية: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2021، ص. 375.

<sup>2</sup> بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص. 46. متوفر على

[/https://pedia.svuonline.org](https://pedia.svuonline.org)

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## 2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

عناصر الأداء الوظيفي: لا يمكن الإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي دون الوقوف على عناصره. يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن عرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المعرفة بمتطلبات الوظيف:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وكذلك الجوانب المرتبطة يكسها الوظيفة.
- **نوعية العمل:** تشمل مجالات عدة تتميز بالأهمية كالدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتجنب الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- **المثابرة:** ويدخل ضمن هذا العنصر التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، الالتزام بالمواعيد المحددة ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

**محددات الأداء الوظيفي:** الأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة بالقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.<sup>2</sup>
- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة هي تلك التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب. أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طر في الحواس ذلك حسب الانطباعات والمعايير، بمعنى قدرة العامل على فهم وتفسير ما يدور حوله من معلومات.

<sup>1</sup> عب الله حسين عساف العساف: علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير الي العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 58.

<sup>2</sup> بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص. 9-10.



- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

### 3- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء الوظيفي: هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وهي كالتالي:

- أ- **الطرق التقليدية:** يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم.
- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء كتحيز المشرف.<sup>1</sup>
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم كل مقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل عامل مع جميع العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام.<sup>2</sup>
- **طريقه التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات، كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوبكر عبد القادر، قديد فوزية: مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص. 249.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 250.

- **طريقه التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة أم لا.

ب- **الطرق الحديثة:** ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي:

- **الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:** نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم رؤساء الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة تحديدا دقيقا، يتم تمرير هذه الأهداف المستويات الإدارية الأقل لكي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها كل إدارة حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمر العملية حتى تصل إلى أقل المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء العاملين على كافة المستويات.<sup>1</sup> وبصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث مكونات أساسية:

- تحديد أهداف موضوعية واضحة.
- يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمؤوس
- يزود المدير المؤوسين بتغذية عكسية "Feedback" عن نتائج أعمالهم.

حيث الممكن أن يحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الايجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمؤوس يقوي من إحساس المؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها.

- **طريقة التدرج على أساس السلوك ومقياس الملاحظات السلوكية:**

**التدرج على أساس السلوك:** يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه

<sup>1</sup> مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة satpap alif لتحويل الورق و البلاستيك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم اقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص ص.20-21.

للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

**مقياس الملاحظات السلوكية:** تم تطوير هذا المقياس لتجنب عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

- **طريقة الاحداث الحرجة:** يتطلب هذا الأسلوب من المقيم حفظ سجل للعاملين، يخصص صفحة لكل منهم يدون فيها المواقف والإنجازات المميزة من جهة والمخالفات والقصور في الأداء من جهة أخرى، حسب تواريخ وقوعها، وكذا تكرارها. ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس عادل وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة (عادة ما تكون سنة) التي سيقوم أدائهم خلالها، كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>3</sup>

### الشكل 01: نموذج مبسط لطريقة الاحداث الحرجة

الأحداث الهامة	تكرار حدوثها	تاريخ حدوثها
* الإنجازات	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
* المخالفات	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

<sup>1</sup> شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص. 30-31.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 21-22.

نقلا عن: مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 21-22.

### خطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

- **تحديد معايير الأداء:** فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

- **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.<sup>2</sup>

- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف وعلى هذا الأساس تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة كما رأينا سابقا.

- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.<sup>3</sup>

- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 409

<sup>2</sup> موسى محمد ابو حطب: فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين دراسة حالة على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، رسالة مقدمه لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارہ الاعمال، قسم ادارہ الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 20.

وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

- **التغذية الراجعة (العكسية):** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيح أو خاطئ إضافة لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامة، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه.<sup>2</sup>

- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي
- أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.<sup>3</sup>

#### 4- أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي:

**أهداف تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:** هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء نظرا لأهميتها، ومن يبين هذه الأهداف ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005 ص20.

<sup>2</sup> موسى محمد ابو حطب: مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
- تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.
- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل توجيه الأسئلة لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.<sup>1</sup>
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 257.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.<sup>1</sup>
- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية واسعة لارتباط مخرجاتها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تستخدم نتائج العملية في كل من عملية تحديد المكافآت والحوافز من خلال معرفة مستوى العامل من أجل تحفيزه وتشجيعه، بالإضافة إلى عمليات الترقيات حيث تتم بناء على مدى كفاءة العامل بمناصب أعلى من خلال نتائج التقييم، أما بالنسبة لعمليات التعيين والنقل فتساعدنا نتائج التقييم في معرفة مدى أحقية العامل بالوظيفة بالإضافة إلى إمكانية التنقل إلى وظائف أخرى، أيضا تعتبر وظيفة التدريب من أهم الوظائف التي تركز على نتائج التقييم من خلال معرفة مستويات العاملين لوضع البرامج التدريبية لتطوير أدائهم، وأيضا يمكن أن نشير أن عملية التوظيف يمكن استخدام مخرجات التقييم للتخطيط لها وهذا من خلال معرفة النقص الموجود على مستوى بعض الوظائف أو العاملين.<sup>2</sup>

كما يمكن إضافة عنصرين آخرين يمكن أيضا استخدام مخرجات التقييم:

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص. 32.

<sup>2</sup> رجم خالد، مناصرة رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص. 5.

- الانضباط وإنهاء الخدمة: من خلال معرفة أداء العامل يتم إنذار أو معاقبة الأقل مستوى واللجوء إلى الإقصاء النهائي من الوظيفة.
- تحسين عملية الاتصال من خلال معرفة المشرف بأداء مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

تتلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدين يكونون دائما مهتمين بالاستغناء عن خدماتهم.
- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

## 5- علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي:

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، ومن أجل تحسين أداء المؤسسة كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه، وان أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لاروق خامسة، بن جيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص. 150.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 151.



قد يؤدي التعامل مع الصراع باعتباره ظاهر ايجابية لا بد من استغلالها للحفاظ على روح المنافسة والإبداع داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة، وقد يؤدي خنق وكبت الصراع إلى حالة استقرار مؤقتة سرعان ما يثور فيها الصراع بشكل أكثر حدة، مما ينعكس سلبياً على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء ونشاط المنظمة، كما أكد روم أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين إذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع الصراع وإدارته، وتقليل الخسائر وتعظيم المنافع الناتجة عنه، فالأثر السلبي أو الإيجابي للصراع سينعكس حتماً على العاملين والمنظمة على حد سواء. وبالعكس فإن التعامل مع الصراع التنظيمي بطريقة رتيبة ووفق النظرة التقليدية للصراع يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين ويؤثر على المناخ التنظيمي، مما يضعف الفعالية التنظيمية، ويضعف الإبداع ويقلل من جودة القرارات والالتزام التنظيمي في المنظمة، ويفتت الوحدة داخلها، ويحد من قبول ودعم العاملين لقراراتها.<sup>1</sup>

إن ضعف مستوى الأداء الوظيفي يعتبر كنتاج للصراع الذي يحدث بين الفرد أو الجماعة، فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر بالأشياء، والمضايقة أثناء تواجده بمكان العمل، خصوصاً إن كان الصراع مع زملائه أو قائده المباشر، هذا لا يجعلنا نفكر بطريقة سلبية اتجاه الصراع، فإن القيادة لها دور فعال في صياغة هذا الصراع، وجعله يصب في صالح الأداء الوظيفي. في البداية يبدو الأمر مستحيلاً أو مستغرباً كون الصراع ورفع الأداء أمرين شبه متضادين، ولكن بعد التحليل سوف يظهر عكس ذلك، فالصراع أصبح ضرورياً لا غنى عنه، وأصبح من الضروري التعامل معه بحكمة.

إن هذا الصراع، وليد سلوك، وتصرفات الأفراد، الذي يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، ومن ثم التزامه الوظيفي. إن اقتناع الأفراد بحتمية الصراع يجعلهم يستغلونه في تحقيق أهدافهم، من خلال توجيهه لصالحهم، ومن هنا تدخل القيادة كطرف مسير للصراع بحيث تعمل على دفع المتصارعين إلى إيجاد حلول لهذا الصراع، فإذا كان نمط القيادة فردي (ديكتاتوري) فإنها سوف تتعامل مع الصراع من منطلق السلطة، والقوة، ومن خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها في الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شيء مهما كان صغيراً أو كبيراً، و عدم الاستماع إلى العاملين و كبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم إذا فلا مجال للتكلم عن الرغبة

<sup>1</sup> خالد نظمي قرواني، دراسة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص. 12.

في ظل هذا الوضع، فشعور الفرد مثلاً بعدم الرضا لا يهمل القيادة، و هذا ما يدفع الفرد إلى التفكير في مغادرة المنظمة نهائياً.<sup>1</sup>

أما إذا اعتمدت استراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى غض النظر على الصراع، والاهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، ونمط هذه القيادة هو القيادة المتساهلة، فبعده سوف يتطور الصراع، وبالتالي تتدهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يشعرون بالاستياء وعدم الرغبة في العمل أما إذا تم اعتماد استراتيجية الإقناع أو الوساطة فالقيادة ديمقراطية، وهذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيق يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين الأفراد، وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة سليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركية تخدم الصالح العام، ويتحول الصراع إلى منافسة.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، مرامر للطباعة الإلكترونية، السعودية، 2005، ص.175.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

دراسة مصطفى ادم محمد أبكر، ادم يعقوب أبكر حماد، انعام مالك المنصور حول أثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال "كردفان" وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2 عدد 1 (2020) ص 14-34. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة، ومن اجل تحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كما تم توزيع 80 استبانة استرد منها 75 حيث تم استخدام المنهج الاحصائي بالتحديد اسلوب تحليل المسار ومعدجة المعادلة البنائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والابداع، كما اشارة النتائج ايضا لوجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والانجاز، بحيث اوصت الدراسة بضرورة التطبيق نموذج الدراسة لتحقيق اداء عالي للعاملين.<sup>1</sup>

دراسة لاروق خامسة وبن جيمة عمر: حول " دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار". وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4 العدد 3، جزائر، 2018. ص 146-162. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى. ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبيان لعينة من الموظفين مكونة من 70 عامل، كما تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي كالمتوسطات الحسابية في عملية التحليل باستخدام برنامج spss. من بين النتائج التي تم الوصول اليها هي حدة الصراع متوسطة بالمستشفى. بالإضافة الى وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين. وكذا وجود تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العمال بحسب نمط القيادة ونوع الاستراتيجية المستخدمة. اما فيما يخص البيانات الشخصية للموظف فقد توصلنا الى ان الجنس لا يؤثر في الكفاءة وللمستوى الدراسي دور في تحديد مستوى الصراع كما ان للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى ادم محمد أكر، ادم يعقوب حماد، انعام مالك المنصور، "اثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة شمال كردفان"، مقال في مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 1، كردفان، 2020، ص.ص. 14-34.

<sup>2</sup> لاروق خامسة وبن جيمة عمر حول " دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين". دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار"، مقال نشر في مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 4، العدد 3، جامعة طاهري محمد، جزائر 2018، ص.ص. 146-162.

دراسة الدكتور ميسرة عبد الرؤوف على الوراقى "حول ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الاداء الوظيفي، دراسة حاله في المؤسسات التعليمية"، عبارة عن مقال نشر في مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مجلد 15، عدد 107، سنة 2018. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع من قبل الكادر الاداري التعليمي ومدى تأثير نتائج الصراع على الاداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية ومن اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى النتائج التالية ان للصراع دور كبير في التأثير على سلوك واتجاهات الافراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية كما ان كل استراتيجيات ادارة الصراع لها عيوب ومزايا ولذلك على مدير المدرسة اختيار الاستراتيجية الانسب حسب الضرورة كما يعد وجود درجة مقبولة من الصراع الوسيلة لتحفيز الاداء إذا تم ادارته بطريقه علمية حديثه وفعاله ولكن زيادة حدة ودرجة الصراع قد تؤدي لخلق عائق امام تحقيق المؤسسة لأهدافه.<sup>1</sup>

دراسة الدكتور خالد نظمي قيرواني من جامعة القدس المفتوحة حول درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، وهي عبارة عن مقال نشر في مجله دراسات وابحاث 1112-9751:ISSN، 2016. هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرموز الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل تباين الاحادي. توصلت الدراسة الى بعض النتائج اهمها انه يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين.<sup>2</sup>

دراسة امينه قهواجي حول "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، دراسة حاله قسم السيارات الصناعية-SNV-"، وهي عبارة عن أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه دفعة 2015/2014 بجامعة احمد بوقرة بومرداس. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الصراع التنظيمي والاساليب الممكن استعمالها من اجل التعامل مع هذه الظاهرة وماذا تأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة الى المنهج الاحصائي لدراسة نتائج الاستبيان.

<sup>1</sup> ميسرة عبد الرادوف علي الوراقى، "إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، مجلد 12، عدد 107، 2018، ص. ص. 139-196.

<sup>2</sup> خالد نظمي قيرواني، "تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، مقال نشر في مجلة دراسات وأبحاث، ISSN : 1112-9751 ، فلسطين، 2016 ، ص.2.

توصلت الدراسة لجملة من النتائج اهمها انه هناك عددا من الاساليب التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية والاسلوب والاكثر استخداما هو احواله الصراع الى المستوى الاعلى اداريا يليه اسلوب التعاون كما ظهرت النتائج المترتبة عن اتباع الاساليب المختلفة لإدارة الصراع ان احساس العاملين بفعالية الإدارة كان اعلى من احساسهم بحده الصراع، كما تم التوصل الى وجود علاقة عكسية (سلبية) بين مستوى الصراع ومستوى الأداء.<sup>1</sup>

دراسة بغداددي خيرة "الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة. دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 16 الجزائر 2014 ص 331-344. هدف الدراسة الى الكشف عن مدى وجود صراع في المنظمة وتأثيره على العامل. حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 20 شخص في الدراسة. كما تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التحليل وفق برنامج SPSS. حيث كشفت الدراسة ان المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس والعمال فقد تبين في التحليل ان هناك فئتين داخل المؤسسة: فئة لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة. فئة تواجه مشاكل وضغوط في المؤسسة حيث انها أترت سلبا على أداءها نظرا لتعصب الرئيس وهذا مما جعلها غير راضية وتفكر ففي ترك المنصب.<sup>2</sup>

دراسة شنة محمد رضا: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة العلوم الإنسانية سنة 2014 بجامعة قسنطينة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديد أي من الاستراتيجيات اكثر تطبيقا. تم اجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في الولايات التالية: سطيف، قسنطينة وبسكرة من خلال استخدام استبانة اعدت لهذا الغرض تشمل 30 عبارة تغطي استراتيجيات ادارة الصراع الثلاثة الأكثر شيوعا: التعاون التنافس، التجنب، تم توزيعها على عينة بلغت 53 عاملا، حيث

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. حالة قسم السيارات الصناعية snsi، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير منظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص. 82.

<sup>2</sup> بغداددي خيرة "الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة. دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2014، ص 331-344.

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ميل افراد عينة الدراسة الى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التجنب، التنافس.<sup>1</sup>

دراسة محمد سلامة " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل" وهي عبارة عن مذكرة للحصول على شهادة الماجستير. تخصص إدارة المنظمات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة المسيلة. 2011. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. تمثلت عينة الدراسة في جميع العمال الدائمون بالشركة وهم 89 من أصل 246 عامل. حيث تم أخذ نتائج العينة وتعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي. تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة، حيث تم استعمال بعض الأدوات في جمع بيانات هذه الدراسة منها الملاحظة العلمية والمقابلة الوثائق والتسجيلات الإدارية والاستمارة كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS ومن بين نتائج التي تم التوصل إليها:

- وجود صراعات تنظيمية على كل المستويات وبدرجة متفاوتة في الشركة.
- المسؤولون بالشركة يستخدمون اهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.
- كما اقر المسؤولون الاداريون ان العمال اللذين يعملون تحت سلطتهم يلتزمون بعناصر الاداء الوظيفي.
- وافق العمال على وجود علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي التي تختلف طبيعتها باختلاف مستوى الصراع.
- بعض الاقتراحات المقدم:
- ينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بالعاملين عبر منحهم الفرصة للإبداع والابتكار
- تدريب العمال على التعامل مع مشاكل العمل ومواجهتها.
- ضرورة إدارة الصراعات التنظيمية بالشكل الصحيح الذي يتضمن تخفيض مستوى الصراع الى المستوى المرغوب.
- ينبغي للشركة إعطاء أهمية قصوى للأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شنة محمد رضا " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد42، جامعة قسنطينة 1 الجزائر، 2014، ص.ص. 545-571.

<sup>2</sup> محمد سلامة " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، وهي عبارة عن مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011.

دراسة عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهواني " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف " وهي عبارة عن رسالة لاستكمال درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة ام القرى بمكة 1999. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وكذلك معرفة أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذه الصراعات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المتضمن التكرارات ومعامل الارتباط. حيث استعمل الاستبيان في جمع المعلومات الذي تم توزيعه على كل مديري المدارس ومعلميها. من بين نتائج هذه الدراسة هو ان أبرز الصراعات التنظيمية داخل هذه المدارس هي صراعات فردية في المقام الأول ثم يليه صراع الفرد مع الجماعة وأخيرا الصراع بين المجموعات. وان الاستراتيجية المتبعة من طرف مديري المدارس للإدارة الصراعات هي التعاون ثم التجنب وأخيرا التنافس. وكذلك هناك ارتباط بين معظم أنواع الصراعات التنظيمية مع الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها. من اهم التوصيات:

- التعرف على حجم الصراع التنظيمي بكل مدرسة نهاية كل عام دراسي.

- عقد ندوات ودورات تدريبية لمديري الثانويات لتوضيح مفهوم الصراع وأنواعه وأسبابه واستراتيجيات ادارته.<sup>1</sup>

دراسة سعود بن محمد النمر "الصراع التنظيمي. عوامله وطرق ادارته" مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة م6 ص ص 37-91. 1994. يهدف هذا البحث الى التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لأدارته. فقد تم استخدام عينة عشوائية من عدد موظف للإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض كمجال للدراسة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي القائم على استخدام الاساليب الإحصائية المناسبة. تم جمع البيانات عن طريق اسلوبين هما المسح المكتبي حول الظاهرة وعن طريق الاستبيان. أوضحت النتائج ان افراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي. وان هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوئه بين العاملين يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية وفرص الترقية وغموض المسؤوليات وتوزيع السلطة. كما اشارت الدراسة كذلك الى ظهور علاقة إحصائية معنوية بين عدة متغيرات منها العمر سنوات الخدمة والمستوى الدراسي وبين بعض العوامل مثل

<sup>1</sup> عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهواني " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف " وهي عبارة عن رسالة لاستكمال درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، بمكة، 1999، ص 5.

توزيع الموارد وفرص الترقية والمزايا. أما أساليب إدارة الصراع التنظيمي فقدد اظهر التحليل الاحصائي وجود عدة أساليب تلجا اليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيههم يظهر أهمها في أسلوب التوفيق والتهدئة. كما بين التحليل الإحصائي بروز علاقة إحصائية معنوية بين العمر والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة وبين أسلوب التوفيق والتهدئة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

دراسة jibao gu، Hefu liu،zhongjun ye :

## Relationship between conflicts and employee perceived job performance

المجلة الدولية لإدارة الصراع، المجلد 30، ال عدد5، الصين،2019، ص ص706-728.هدفت الدراسة الى تقديم بعض التوضيحات حول الاليات التفسيرية والشروط الحدودية التي تكمن وراء تأثير الصراع على الأداء الوظيفي. تم اجراء مسح استبيان في الصين لجمع البيانات، حيث شملت 466 موظف. كشفت تحاليل نتائج الاستبيان ان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الصراع والأداء الوظيفي، وان الجماعية تعمل على تعديل العلاقة بين الصراع والرضا الوظيفي. استخدمت هذه الدراسة تصميمًا مقطعيًا، مما يعني انه لا يمكن إثبات العلاقة السببية في العلاقات من النتائج، على الرغم من هذا القيد فان النتائج الحالية توفر نظرة ثاقبة لإدارة الصراع والرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمر "الصراع التنظيمي. عوامل وطرق ادارته"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد7، سنة 1994، سعودية، ص ص37-91.

<sup>2</sup> Zhongjun Ye, Hefu Liu and Jibao Gu : **Relationships between conflicts and employee perceived job performance**, International Journal of Conflict Management, Emerald Publishing Limited 1044-4068 www.emeraldinsight.com/1044-4068.htm



دراسة Dr. Amine Mahmoud Gaafar

## **Organizational conflict management techniques and their Relationship to administrative creativity employed in sports clubs.**

عبارة عن مقال نشر في المجلة الدولية لعلوم الرياضة والفنون، عدد 3 (3) سنة 2019. هدفت الدراسة الى تحديد طرق إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأبداع الإداري لمنسوبي الأندية الرياضية بمملكة البحرين، شملت عينة الدراسة أعضاء مجلس الإدارة ومديرو الأندية حيث بلغ عددهم 44 عضواً، بالإضافة الى منسوبي الأندية 77 عامل. استخدم الباحث استمارة استبانة لجمع البيانات حيث بلغت الاستجابة 90 بالمائة بعد تعديل البيانات. من بين نتائج الدراسة ان موظفو الاندية الرياضية يتمتعون بأداء عالي، وان الاندية الرياضية لديها أساليب تنظيمية لإدارة الصراع، وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والابداع الإداري للعاملين.<sup>1</sup>

دراسة (long 2015) تحت عنوان:

## **Impact of work place conflict management organizational performance –a case of Nigerian manufacturing firm.**

تكونت عينة الدراسة من 250 موظفاً وموظفة. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، المنهج الوصفي التحليلي والاستنتاجي لتحليل البيانات، أكدت فيه وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن الصراع ينشأ بفعل عوامل متعددة كالخبرة التنظيمية وأن إدارة الصراع مع الاتحاد (نقابة العمال) هي أكثر الأنواع انتشاراً في المنظمة، وقد خلصت الدراسة الى أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن تجنبها في حياة المنظمة وإنما يمكن ان يسهم أو ينقص من الأداء التنظيمي وفق أساليب إدارة الصراع المتبناة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dr. Amin Mahmoud Gaafar, **Organizational conflict management techniques and their relationship to administrative creativity employed in sports clubs**, International Journal of Sports Science and Arts 3 (03), 2019, p.p. 20-35.

<sup>2</sup> Long, ohukayod: **Impact of work place conflict management organizational performance –a case of Nigerian manufacturing firm**, journal of managements and strategy, vol 6, n 2, <http://jmus.siedupress.com>

دراسة Nermine Magdy Atteya بعنوان:

## **Examining the effect of the conflict Management strategies on job performance.**

مجلة علم النفس، المجلد 13، (2/1)، مصر، 2013، ص ص 83-95. هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف كيف يتم إدارة الصراع بين المناطق الوظيفية للمبيعات والتسويق. جمعت بيانات الدراسة من مجموعة منظمات تصنيع المواد الغذائية في مصر، منها من تحتوي على وحدة ccscd ومنها من لا تحتوي على هذه الوحدة، والتي هي عبارة عن وحدة تم انشاءها داخل المنظمة مهمتها حل الصراع بين وظائف التسويق والمبيعات. تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلات الشخصية وعلى الاستبيان، حيث شملت 450 وحدة مختارة عشوائيا. بلغ عدد الوحدات المستجابة 390 وحدة بمعدل 86 بالمائة، ومن تم تحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية spss. أظهرت نتائج التحليل ان عند انشاء وحدة ccscd يتم تقليل مستوى الصراع بين وظائف التسويق والمبيعات حيث أدى الى ارتفاع مستوى الأداء داخل المنظمة. من ناحية أخرى تعاني المنظمات التي ليس وحدة ccscd من مستويات عالية من الصراع بين وظائف التسويق والمبيعات وبالتالي تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء في كلا الوظيفتين. كما أظهرت نتائج التحليل أيضا ان استخدام استراتيجيات إدارة الصراعات لحل النزاع بين وظائف التسويق والمبيعات لها تأثيرات مختلفة وفق نوع الاستراتيجية، حيث ان استراتيجية التعاون والحل الوسيط حققت أداء أعلى وساعدت في الحد من مستوى الصراع. أما استراتيجية التجنب والمنافسة اثرت سلبا على أداء الموظفين.<sup>1</sup>

دراسة surachman et al 2013 بعنوان:

## **Role conflict toward employee performance – studies in government team at kedari.**

هدفت الى الكشف عن دور الصراع في الأداء الوظيفي في إطار دراسات للفريق الموازنات الحكومية كنداري، وقد شكل تأثير الصراع على ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي للعاملين حافزا لهذه الدراسة، وان عوامل مختلفة تؤدي الى الصراع، كعرفة الموظفين، ضعف الالتزام التنظيمي والتطلع الى السلطة. تكونت عينة الدراسة من

<sup>1</sup> Nermine Magdy Atteya ,**Examining the Effect of the Conflict Management Strategies on Job Performance**, Journal of Organizational Psychology vol. 13(1/2) , 2013 , p.p.83-95.

131 موظفا استخدمت نموذج تركيب المعادلة (SEM) كأسلوب لتحليل المعلومات التي جمعت من الوحدات العاملة الإقليمية (rawv)، وقد أظهرت الدراسة أن الصراع يعمل على توسيط العلاقة بين المعرفة والأداء الوظيفي، وأن الصراع أصبح وسيطا جزئيا لتحسين السلطة وأداء الموظفين. كما بينت الدراسة أن التطبيقات العملية المتمثلة بمعرفة تنفيذ العمل، التغييرات في بيئة العمل وجودة العمل تعد مؤشرا على أثر الصراع في الأداء الوظيفي للعاملين.<sup>1</sup>

دراسة ongori Henry بعنوان:

## Organizational conflict and its effects on organizational performance

مجلة بحثية لإدارة الأعمال، مجلد 2، عدد 1 كلية إدارة الأعمال، بوتسوانة، 2008، ص ص 16-24. الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الأسباب والأنواع والتأثيرات والاستراتيجيات الخاصة بكيفية إدارة الصراعات في المنظمات بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي. استعملت هذه الدراسة على عينة من 130 مديرا من الدوائر الحكومية والمؤسسات شبه حكومية والشركات الخاصة في غابورون حيث بلغت نسبة الاستجابة 65.4 بالمائة. تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات وتم استخدام الطريقة الجدولة لتحليلها. تشير نتائج هذه الدراسة الى ان السبب الرئيسي للصراع التنظيمي هو الموارد المحدودة. وان المنظمات تتأثر سلبا بالصراعات من حيث الأداء وإهدار الموارد الشحيحة زيادة على ذلك فان النزاعات التنظيمية لها اثار إيجابية على المنظمة خاصة في زيادة الابتكار التنظيمي وتحسين جودة القرار.<sup>2</sup>

دراسة afzal rahim,clement psenicka

<sup>1</sup> Surachman, djumilah hadiziidjoyyo, et al : **Role conflict toward employee performance – studies in government team at kedari**, international journal of business and managements invention, vol 2 , iss 11 , 2013, pp. 39-51.

<sup>2</sup> Henry ongori, **Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance**, Research Journal of Business Management 2 (1), 2008, p.p.16-24.

## Conflict management strategies as moderators or mediator of the relation between intragroup conflict and job performance.

المؤتمر السنوي للرابطة الدولية لإدارة النزاعات، بيتسبرغ، بنسلفانيا، 15-18 جوان 2004. هدفت هذه الدراسة في البحث في تأثيرات التوسط والاعتدال لاستراتيجيات إدارة الصراع على العلاقة الموجودة بين الصراع والأداء الوظيفي. تم جمع بيانات الدراسة من 398 مديرا و1116 مدير المرؤوسين، تم استخراج هذه العينة من قاعدة بيانات المديرين اللذين حضروا ندوات التعليم المستمر في تطوير الإدارة الوسطى برعاية كلية إدارة الاعمال بجامعة كبيرة. مستعملين في ذلك ثلاثة استبيانات لهذه الدراسة. أظهرت النتائج ان هناك ارتباط سلمي بين الصراع داخل المجموعة والأداء الوظيفي. كانت العلاقة بين حل المشكلات والأداء الوظيفي إيجابية وذات مغزى، وكانت العلاقة بين المساومة والأداء الوظيفي سلبية ومعنوية، أظهرت نتائج التحليل أيضا ان استراتيجية حل المشاكلات ما عدى استراتيجية المساومة تعتبر مهمة وسيطة للعلاقة الموجودة بين الصراع داخل المجموعة والأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجميع متغيرات البحث، حيث تطرقنا في الأول إلى عنصر الصراع التنظيمي وإدارته وتبين لنا أن الصراع أصبح ظاهرة حتمية لا مفر منها، وهو شكل من أشكال التفاعل داخل المنظمة وأن إدارة الصراع التنظيمي أصبحت مهمة بالنسبة للمنظمات شأنها شأن الإدارات الأخرى. وأن الصراع يمكن أن يحدث بين الفرد ونفسه أو مع غيره من باقي الأفراد داخل التنظيم، كم يمكن لصراع أن يحدث بين الجماعات أيضا وحتى بين المنظمات. يحدث النزاع داخل التنظيم لأسباب تختلف بين أسباب شخصية تتعلق بالقيم والثقافة والرضا الوظيفي بين الافراد إلى أسباب تنظيمية كمحدودية الموارد والنمط الإداري السائد، كما بينا كذلك أن للصراع آثار إيجابية يمكن أن تعود بالنفع على المنظمة وآثار سلبية اذا لم يتم التعامل معه بشكل جيد. وأخيرا قدمنا بعض الاستراتيجيات التي طورها الباحثين في مجال الصراع التنظيمي وذلك للتحكم فيه وإبقائه في المستوى المرغوب، والحد منه إذا كان فوق المستوى وكانت هذه الاستراتيجيات كالتالي: التجنب - التهدة - المواجهة - الحل الوسيط - التنازل.

<sup>1</sup> Afzal Rahim, Clement Psenicka, **Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship between Intragroup Conflict and Job Performance**, Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, June 15-18, 2004.

ثم تطرقنا إلى العنصر الثاني في البحث ألا وهو الأداء الوظيفي للعاملين الذي يعتبر عنصر مهم يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث حدد مفهومه بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له. كما حددنا عناصره التي تمثلت في: المعرفة - نوعية العمل - كمية العمل - المثابرة. ومحدداته المتمثلة في الجهد - القدرات - الإدراك - الوظيفة - البيئة التنظيمية الداخلية والمحيط الخارجي. ثم ذكرنا بعض الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء وتطرقنا إلى خطوات تقييمه بالإضافة إلى ذكر أهميته وأهدافه. وفي الأخير بينا علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي وأكدنا أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين إذا كان في المستوى المتوسط وإذا أحسنت الإدارة التعامل معه، وضعف مستوى الأداء يعتبر كنتاج للصراع بين الفرد والجماعة.

دعمنا بحثنا بمجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في تبيان أهمية الموضوع وتوضيحه أكثر، حيث ركزنا على موضوع الصراع التنظيمي. لقد تم وضع بعض من الدراسات التي هي بنفس موضوع بحثنا، حيث أكد جل الدراسات على أن هناك أثر للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأيضا يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي وذلك حسب نوع الاستراتيجية. كما سنوضحه في الفصل الموالي المتعلق بالدراسة الميدانية.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

**تمهيد :**

بعدها تطرقنا في الفصل الأول من الجانب النظري للدراسة إلى المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي وأيضاً الجوانب المهمة في الأداء الوظيفي للعاملين، ولمسنا كذلك آثار الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط بعض ما جاء في القسم النظري على واقع مؤسسة جزائرية وهي مؤسسة سونلغاز- فرع عن تموشنت وذلك من خلال التعريف بميدان الدراسة، وتوضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع البيانات، بالإضافة أخذ رأي العينة حول مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها باستخدام البرامج الإحصائية.

ثم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** المؤسسة محل الدراسة، الطرق والأدوات المستخدمة

**المبحث الثاني:** عرض النتائج ومناقشتها.

## المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة، الطرق والأدوات المستخدمة المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### 1- لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سوف نتطرق إلى نشأتها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

### - نشأة مؤسسة سونلغاز:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927, 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض وهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

في سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
- : سونلغاز للتوزيع: الجبهة الوسطى (SDC).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
- سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية (SD0).

### - وظائف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز":

من خلال التطورات التي عرفتها مؤسسة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز تذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.



- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعيدة لسنوات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان مهمتها.
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسية ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- **أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:**
- تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات قذف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنوع منتجاتها.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف مؤسسة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقاسم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 بلغ عدد العمال 7871 عونا في سنة 2016 منهم 2243 إطار، 3703 عون و1922 عون تنفيذ، بلغت القوى العاملة النسائية 1018 يمثلون 12.93% من العدد الكلي للشركة منهم 554 إطار بما في ذلك 62 يشغلون مناصب هامة وتغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري.

تتمثل مهمة سونلغاز للتوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير وضمان الامن والسلامة، وهي مكلفة الى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء باحتياجات الزبون، تساهم في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية وتتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغازي الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة واستغلال الصيانة) وتطوير شبكات نقل الكهرباء.

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته، واهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع المجالات الخدمة، وتتولى الاشراف والمراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع أنحاء المنطقة للبلاد، بلغ عدد زبائن شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب سنة 2014 ما يقارب 1089278 زبون غاز و2311679 زبون كهرباء.

## 2- مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية عين تموشنت:

كغيرها من المديرية تشرف على عملية تسيير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى التراب الولائي. تأسست سنة 1995 بمرسوم اداري حيث تم فتح وكالات ومقاطعات تجارية بحيث تحتوي وكالات تجارية رئيسية وفرعية تحتوي على 361 عامل، أصبحت بعد قانون 2002 خاص بإعادة الهيكلة وتغيير الاسم الى شركة الكهربائية والغازية عين تموشنت وظيفتها الأساسية توزيع الكهرباء والغاز.

وتشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الغاز والكهرباء عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر الولاية عين تموشنت: المالح-العامرية-عين الكيحل-حمام بوحجر-عين الأربعاء-بني صاف-ولهاصة.

### الملحق القانوني:

يعد مكتب الشؤون القانونية هام لكل الشخصيات الاعتبارية سواء كانت حكومية ام خاصة فمن بين اعماله:

. الاشراف على دراسة و ابرام العقود.

. ضبط العمل ومعالجة المشاكل.

. رعاية حقوق العاملين القانونية.

. تطبيق اللوائح القانونية داخل الشركة.

### - مكلف بالاتصالات:

يمثل مكلف بالاتصالات دورا جوهريا باعتباره المتحدث باسم الشركة سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي حيث يكون الاتصال في شكلين، اما الشكل العمودي او الافقي او الرسمي او غير الرسمي حيث يقوم:

. بتوفير المعلومات للإدارة بين مختلف المستويات.

. توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصالح في الشركة.

### - الأمانة العامة:

. اعداد جداول الاعمال لجميع الاجتماعات بالتنسيق مع المرؤوسين والرئيس.

. متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات اللجنة.

. اعداد المراسلات، التقارير، تنظيم الاجتماعات.

### - مهندس الامن:

. مراقبة العمل بشكل دائم لتجنب المخاطر.

. وضع إجراءات الطوارئ ومتابعة التنفيذ.

. التأكد من سلامة الآلات، ومكان العمل.

#### - مساعد الامن الداخلي:

. مسؤول مباشر امام مراقب الامن.

. التأكد من سير العمل وفق الخطط والبرامج.

. تقديم التقارير الخاصة بالورديات.

#### - قسم العلاقات العامة:

. هو الشخص المسؤول عن عمليات التواصل التي تتم داخل المؤسسات بين موظفي المؤسسة او خارجها.

. تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات الضرورية.

#### - قسم الدراسات والاشغال:

. يقوم المكلف بالدراسة لمعاينة مشروع العمل من خلال قنوات التوزيع الغاز والكهرباء.

. ضرورة التأكد من السلامة والعمل وفق قوانين الشركة.

#### - قسم تقنيات الكهرباء:

. صيانة وإصلاح كل ما يتعلق بشبكة الكهرباء واختبار كفاءة المولدات والأجهزة التي تعمل بها من اجل توزيع الكهرباء على المناطق.

#### - قسم تقنيات الغاز:

. السعي الى إيصال الغاز الى أكبر عدد ممكن من المناطق مع فحص الأجهزة المسؤولة عن ذلك.

#### - قسم الموارد البشرية:

. الاشراف على التوظيف، تقييم الأداء، تطوير الكفاءة.

#### - قسم المالية والمحاسبة:

. متابعة الأمور المحاسبية والمالية من خلال التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية.

. تدقيق في الحسابات.

**- قسم المصلحة العامة:**

. القيام بعملية متابعة المدخلات والمخرجات .

**- قسم الاعلام الآلي:**

. المتابعة للأفراد، الأرشيف، الفواتير .

. اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تقدمها البرامج الإحصائية...الخ.

**المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة****1- منهج و عينة الدراسة :**

إن أي دراسة أو بحث علمي يتطلب منهجا واضحا يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث وذلك للوصول إلى النتائج المرغوبة. يعرف المنهج بأنه: " الأداة التي يستخدمها الباحث للوصول على غايته أو اكتشاف الحقيقة أو الوصول إلى المعرفة." <sup>1</sup> أو هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن الحلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها.

لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يعرف على أنه: " أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفما عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة." <sup>2</sup>

استخدمنا هذا المنهج لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة و واقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها وفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ومن ثم صياغة توصيات مفيدة.

**2- الأداة و الطريقة المستخدمة في الدراسة:**

لأدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جميع المعلومات والحقائق حول الموضوع قيد الدراسة للحصول على الكم الهائل من المعلومات، وتتوقف دقة وصدق النتائج الموصل إليها إلى دقة الأدوات المستخدمة، ودرجة بمصداقيتها.

<sup>1</sup> د. بختي إبراهيم: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD، طبعة 4 ، جامعة ورقلة، 2015 ، ص 3.

<sup>2</sup> سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، طبعة 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002، ص 324.

تم الاعتماد في دراستنا هذه على استمارة استبيان والتي تعد أداة رئيسية للدراسة، ويمكن تعريف الاستبيان على انه: " أحد طرائق استطلاع الرأي والتعرف على الأفكار والتوجهات لدى مجموعة من الأفراد حول موضوع البحث.<sup>1</sup> أو هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة الأفراد، تحتوي على مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، بهدف الوصول إلى المعلومات المنشودة. وعليه تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين:

- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية.

- الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

محور أول: متعلق بمجموعة من العبارات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي، احتوت على 25 سؤال.

محور ثاني: متعلق بمجموعة من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين احتوت على 12 سؤال، حيث أن مجموع أسئلة الاستمارة هو 37 سؤال.

تشمل عينة الدراسة مجموعة من الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-عين تموشنت- تم اختيارهم بطريقة. و عليه، قمنا بتوزيع الاستبانة على 41 شخص وكان عدد الاستمارات المسترجعة 40 استبانة والباقي واحدة لم تسترجع. تم إخضاع الاستبيانات المسترجعة للدراسة أي بنسبة 99.9% وهذا ما يعني أن الدراسة مثالية.

لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان استعملنا مقياس " ليكارت الخماسي " كما يوضحه الجدول التالي :

### الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي

<sup>1</sup> طه حميد حسن العنكي، نرجس حسين زاير العقابي، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، طبعة 1، دار الأمان، الرياض، 2015، ص.ص 39-40.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارث، و ذلك بحساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $4 \div 5 = 0.80$  بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا

#### -أساليب التحليل الإحصائي

-النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي: تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله

- اختبار 'ألفا كرونباخ' Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

-تحليل الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد.

#### -صدق الاستبيان الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ( الملحق رقم 02 ) و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة و التأكد من الصياغة الدقيقة لفقرات الاستبيان بما يسمح بالإجابة على الفرضيات.

#### -قياس صدق الاستبيان.

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة ، وحب التأكد من ثبات الاستبانة و صدقها و هذا باستعمال لمعامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي و تحصلنا على النتائج التالية :

## الجدول رقم (02): دراسة حالة العينة

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus <sup>a</sup>	1	3,3
	Total	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	37

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بعدما قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha** الذي يعبر عن الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث يعتبر هذا المعامل قوياً إذا تجاوزت نسبته **0.7**. وبعد حساب قيمته وجدنا قيمته **0.801** والتي تعتبر مقبولة وهذا معناه أن الاستبيان ثابت.



المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الاستبيان

1- تحليل المعلومات الشخصية

أولا : الجنس

الجدول رقم 04 : خصائص العينة حسب الجنس

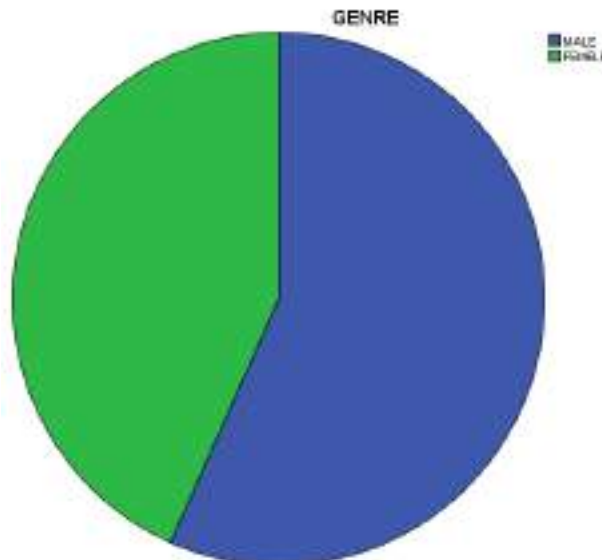
العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7
انثى	13	43.3
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لتحديد الجنس: يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية لكل من الذكور و الإناث حيث تقدر النسبة ب 56.7 بالمئة بالنسبة للذكور و ما نسبته 43.3 بالمئة من الاناث و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خصائص

العينة حسب الجنس



## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

ثانيا: السن

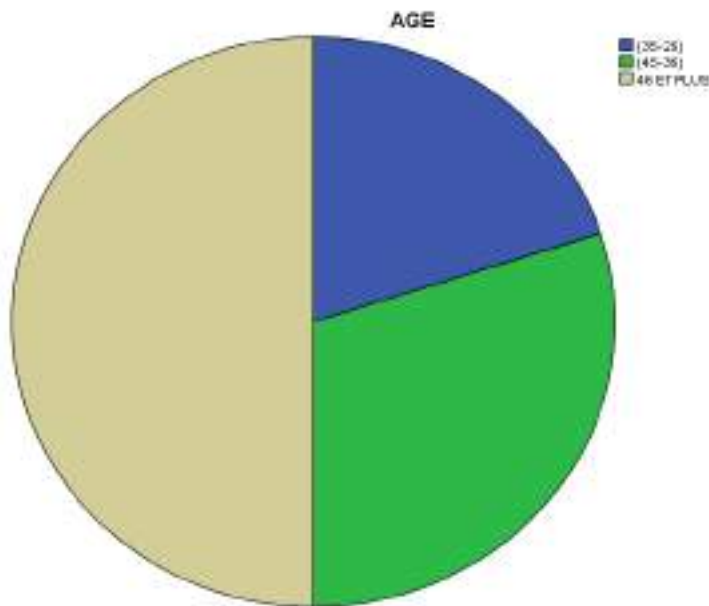
الجدول رقم 05: خصائص العينة حسب السن

العينة	التكرار	النسبة المئوية
35-26	6	20.0
45-36	9	30.0
اكثر من 46	15	50.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن ما نسبته 20.0% من مجتمع الدراسة أعمارهم من 35-26 سنة وفي حين ما نسبته 30.0% أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة حيث يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر نشاط هي التي تتراوح أعمارهم من أكثر من 46 سنة و ذلك بنسبة 50.0% في المائة . و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خصائص العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

ثالثا: المستوى التعليمي

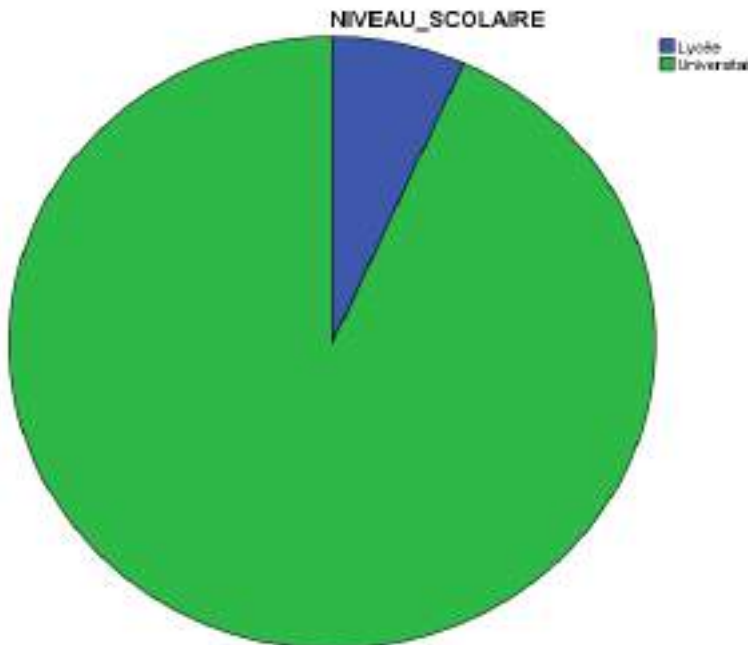
الجدول رقم 06: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0.0
متوسط	0	0.0
ثانوي	2	6.7
تكوين	0	0.0
جامعة	28	93.3
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اصحاب شهادات الثانوي بلغوا 6.7% و اعلى مستوى التعليمي للذين لديهم كفاءات هم الاشخاص اللذين لديهم اصحاب الشهادات الجامعية بنسبة 93.3% .

الشكل رقم (04): المستوى التعليمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

رابعاً الخبرة المهنية

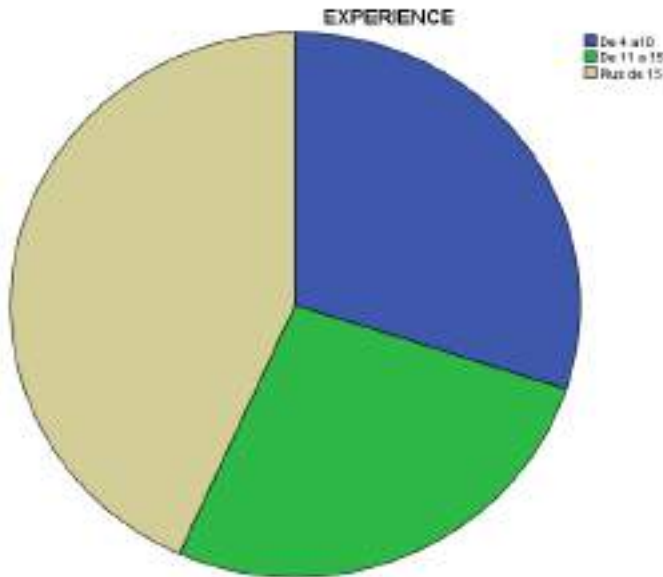
الجدول رقم 07 : خصائص العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
0.0	0	اقل من 4 سنوات
30.0	9	من 4 الى 10 سنوات
26.7	8	من 11 الى 15 سنة
43.3	13	اكثر من 15 سنة
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 30.0% هم أفراد لديهم خبرة من 4 الى 10 سنوات و 26.7 % هم الاشخاص اللذين لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة وما نسبته 43.3 % بالنسبة للأشخاص الذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة .

الشكل رقم (05): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية



## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## تحليل متغيرات الدراسة: إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

تظهر الجداول في الأسفل إجابات الافراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج .  
بالاعتماد على إجابات عينة الدراسات حسب سلم ليكارت الخماسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان:

## - المحور الاول : الصراع التنظيمي يشمل على العبارات

استراتيجية التجنب: 01,02,03,04, 05

استراتيجية المواجهة: 06,07,08,09,10

استراتيجية الحل الوسيط : 11,12,13,14,15

استراتيجية السيطرة: 16,17,18,19,20

استراتيجية التنازل : 21,22,23,24,25

## الجدول رقم (08): تحليل نتائج المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
استراتيجية التجنب								
0.961	3.20	30	1	13	8	7	1	01
			3.3	43.3	26.7	23.3	3.3	

0.994	3.33	30	2	14	7	6	1	<b>02</b>
			6.7	46.7	23.3	20.0	3.3	
0.937	3.13	30	1	11	10	7	1	<b>03</b>
			3.3	36.7	33.3	23.3	3.3	
0.898	3.23	30	1	13	8	8	0	<b>04</b>
			3.3	43.3	26.7	26.7	0.0	
1.157	2.80	30	2	8	5	12	3	<b>05</b>
			6.7	26.7	16.7	40.0	10.0	
<b>0.553</b>	<b>3.14</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					
<b>استراتيجية المواجهة</b>								
1.129	3.00	30	1	12	8	5	4	<b>06</b>
			3.3	40.0	26.7	16.7	13.3	
1.029	3.10	30	2	10	8	9	1	<b>07</b>
			6.7	33.3	26.7	30.0	3.3	
1.279	2.87	30	4	5	9	7	5	<b>08</b>
			13.3	16.7	30.0	23.3	16.7	
1.022	3.30	30	3	11	9	6	1	<b>09</b>
			10.0	36.0	30.0	20.0	3.3	
1.143	3.27	30	4	10	8	6	2	<b>10</b>
			13.3	33.3	26.7	20.0	6.7	

<b>0.843</b>	<b>3.11</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					
<b>استراتيجية الحل الوسيط</b>								
0.332	4.10	30	9	15	6	0	0	11
			30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	
0.920	3.33	30	4	6	8	0	2	12
			13.3	20.0	60.0	0.0	6.7	
1.430	3.53	30	4	18	1	4	3	13
			13.3	60.0	3.3	13.3	10.0	
0.213	4.17	30	6	23	1	0	0	14
			20.0	76.7	3.3	0.0	0.0	
0.213	4.13	30	7	21	1	1	0	15
			23.3	70.0	3.3	3.3	0.0	
<b>0.057</b>	<b>3.97</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					
<b>استراتيجية السيطرة</b>								
0.968	3.00	30	0	9	13	7	1	16
			0.0	30.0	43.3	23.3	3.3	
0.900	3.50	30	4	11	11	4	0	17
			13.3	36.7	36.7	13.3	0.0	
0.980	3.37	30	1	15	9	4	1	18
			3.3	50.0	30.0	13.3	3.3	

0.794	3.70	30	3	18	6	3	0	<b>19</b>
			10.0	60.0	20.0	10.0	0.0	
1.167	3.13	30	7	21	1	1	0	<b>20</b>
			23.3	70.0	3.3	3.3	0.0	
<b>0.556</b>	<b>3.34</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					
<b>استراتيجية التنازل</b>								
1.129	3.63	30	2	4	10	9	5	<b>21</b>
			6.7	13.3	33.3	30.0	16.7	
0.97	2.57	30	4	11	11	4	0	<b>22</b>
			13.3	36.7	36.7	13.3	0.0	
0.994	2.67	30	1	4	13	8	4	<b>23</b>
			3.3	13.3	43.3	26.7	3.3	
1.042	3.13	30	2	10	10	6	2	<b>24</b>
			6.7	33.3	33.3	20.0	6.7	
0.860	3.13	30	1	9	14	5	1	<b>25</b>
			3.3	30.0	46.7	16.7	3.3	
<b>0.729</b>	<b>2.82</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



## التحليل :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق ان:

- المجموع الكلي للانحراف المعياري للاستجابات المتعلقة باستراتيجية التجنب بلغ 0.553 أي أن تشتت الإجابات ضعيف (إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد لحد ما) بمتوسط حسابي قدر ب 3.14 يعكس درجة استجابة متوسطة أي أن اعتماد الإدارة على استراتيجية التجنب لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما.
- المجموع الكلي للانحراف المعياري للإجابات المتعلقة استراتيجية المواجهة بلغ 0.843 أي أن تشتت الإجابات ضعيف (إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد لحد ما) بمتوسط حسابي قدر ب 3.11 يعكس درجة استجابة متوسطة أي أن اعتماد الإدارة على استراتيجية المواجهة لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما.
- المجموع الكلي للانحراف المعياري للإجابات المتعلقة باستراتيجية الحل الوسيط بلغ 0.057 أي أن تشتت الإجابات ضعيف جدا (إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد) بمتوسط حسابي قدر ب 3.97 يعكس درجة استجابة مرتفعة أي أن اعتماد الإدارة على استراتيجية الحل الوسيط لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع.
- المجموع الكلي للانحراف المعياري للإجابات المتعلقة باستراتيجية السيطرة بلغ 0.556 أي أن تشتت الإجابات ضعيف (إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد لحد ما) بمتوسط حسابي قدر ب 3.34 يعكس درجة استجابة مرتفعة أي أن اعتماد الإدارة على استراتيجية السيطرة لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع نوعا ما.
- المجموع الكلي للانحراف المعياري للإجابات المتعلقة باستراتيجية التنازل بلغ 0.729 أي أن تشتت الإجابات ضعيف (إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد لحد ما) بمتوسط حسابي قدر ب 2.82 يعكس درجة استجابة منخفضة أي أنه يمكننا القول أن الإدارة لا تعتمد عموما على استراتيجية التنازل لإدارة صراعاتها التنظيمية.

## المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الجدول رقم (09): تحليل نتائج المحور الثاني : الاداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.951	3.93	20	0	1	1	10	8	<b>26</b>
			0	5.0	5.0	50.0	40.0	
0.513	4.50	20	10	10	0	0	0	<b>27</b>
			50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	
0.503	4.60	20	10	10	0	0	0	<b>28</b>
			50.0	50.0	0	0	0	
1.050	3.55	20	4	7	5	4	0	<b>29</b>
			20.0	35.0	25.0	20.0	0.0	
1.226	3.65	20	7	3	7	2	1	<b>30</b>
			35.0	15.0	35.0	10.0	5.0	
1.050	4.05	20	9	5	4	2	0	<b>31</b>
			45.5	25.0	20.0	10.0	0	

0.918	3.93	20	0	1	5	7	7	32
			0.0	5.0	25.0	35.0	35.0	
0.733	4.30	20	8	11	0	1	0	33
			40.0	55.0	0	5.0	0	
1.210	3.10	30	2	7	4	5	2	34
			10.0	35.0	20.0	25.0	10.0	
0.605	4.11	30	12	7	1	0	0	35
			60.0	35.0	5.0	0.0	0.0	
0.980	3.73	30	1	4	13	8	4	36
			3.3	13.3	43.3	26.7	13.3	
0.900	4.07	30	4	11	11	4	0	37
			13.3	36.7	36.7	13.3	0.0	
<b>1.874</b>	<b>4.10</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني - الأداء الوظيفي - بلغ 1.874 بمتوسط حسابي قدر ب 4.10 يعكس درجة استجابة مرتفعة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الفرضية **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

النموذج القياسي للفرضية الرئيسية

$$y=a_0 + a_1x_1$$

حيث:

الاداء الوظيفي للعاملين المتغير التابع: **Y**

**X** : ادارة الصراع التنظيمي المتغير المستقل.

**a0** ، **a1** : معاملات الانحدار

الجدول رقم **10**: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.000	0.068	2	0.16	0.16	البواقي	0.40	0.49
		28	0.231	6.476	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج ال إحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة  $F = 0.068$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0,49$  كما بلغ معامل التحديد  $R\text{-deux} = 0.40$  اي ان المتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	الجزء الثابت	3.779	0.49	5.575	0.000
	ادارة الصراع التنظيمي	0,045			

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $A = 0,045$  و عليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "إدارة الصراع التنظيمي" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الاداء الوظيفي بقيمة 0,045 ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل ادارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3,779 + 0.045 \text{ (إدارة الصراع التنظيمي)}$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0**: لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التجنب و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز  
'عين تموشنت'.

**H1**: يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التجنب و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين  
تموشنت'.

الجدول رقم 12: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط
0.000	0.114	2	0.026	0.026	البواقي	0.44	0.64
		28	0.231	6.446	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت  
قيمة  $F=0.114$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.64$  كما بلغ  
معامل التحديد  $R\text{-deux}=0.44$  اي ان المتغير المستقل استراتيجية التجنب يفسر ما مقداره 44% بالمئة  
من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

## الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	3.792	0.64	7.791	0.000
	استراتيجية التجنب	0,138		0.337	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $A = 0,138$  وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية التجنب" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,138. ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل استراتيجية التجنب على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3,792 + 0,138 (\text{استراتيجية التجنب})$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

## ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية المواجهة و الاداء الوظيفي للعاملين.

H1 : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية المواجهة و الاداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 14: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط
0.423	0.661	2	0.150	0.150	البواقي	0.23	0.152
		28	0.227	6.342	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	3.688	0.152	10.922	0.423
	استراتيجية المواجهة	0,210			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



من خلال الجدولين اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F = 0.068$  بمستوى دلالة **0.423** وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05.

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.423 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05. ما يعني أن النموذج غير معنوي و بالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل استراتيجية المواجهة على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية.

### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية الحل الوسيط و الاداء الوظيفي للعاملين.

H1 : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية الحل الوسيط و الاداء الوظيفي للعاملين.

### الجدول رقم 16: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط
0.000	0.114	2	0.026	0.026	البواقي	0.40	0.64
		28	0.231	6.461	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F = 0.114$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0,64$  كما بلغ معامل التحديد  $R\text{-deux} = 0.40$  أي ان المتغير المستقل استراتيجية الحل الوسيط يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

### الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	3.824	0.046	9.681	0.000
	استراتيجية الحل الوسيط	0,139			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $A = 0,139$  وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية الحل الوسيط" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,139، ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل استراتيجية الحل الوسيط على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية

$$Y = 3,824 + 0.139 \text{ (استراتيجية الحل الوسيط)}$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

### رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$  : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة و الاداء الوظيفي للعاملين.

$H_1$  : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة الاداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 18: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط
0.000	0.670	2	0.016	0.016	البواقي	0.40	0.59
		28	0.231	6.476	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F = 0.670$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0,59$  كما بلغ معامل التحديد  $R\text{-deux} = 0.40$  اي ان المتغير المستقل استراتيجية السيطرة يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

## الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	4.093	0.049	7.532	0.000
	استراتيجية السيطرة	0,017			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $A = 0,017$  وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية السيطرة" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,017، ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل استراتيجية السيطرة على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية

$$Y = 4.093 + 0.017 (\text{استراتيجية السيطرة})$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

خامسا: اختبار فرضية الفرعية الخامسة:

$H_0$  : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التنازل و الاداء الوظيفي للعاملين.

$H_1$  : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين استراتيجية التنازل الاداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط
0.549	0.369	2	0.084	0.084	البواقي	0.013	0.114
		28	0.229	6.408	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة T	Beta معامل	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.549	11.772	0.114	4.162	جزء الثابت	الاداء الوظيفي للعاملين
			0,174	استراتيجية التنازل	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

من خلال الجدولين اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F = 0.068$  بمستوى دلالة **0,549** وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05.

بما أن مستوى الدلالة قد بلغ 0,549 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05. فإن النموذج غير معنوي و بالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل استراتيجية التنازل على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية.

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذكر أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى ذكر الطرق والأدوات التي استخدمت لجمع وتحليل البيانات، ثم بعد ذلك قمنا بعرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة. كانت نتائج الدراسة كالآتي:

#### 1. بالنسبة للجزء الأول المتعلق بالبيانات الشخصية:

نسبة الذكور أكبر بقليل من نسبة الإناث، ونلاحظ أن الفئة العمرية (أكثر من 46 سنة) هي الفئة الكبيرة تليها بعد ذلك فئة (بين 36-45 سنة) ثم فئة (بين 26-35 سنة). أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن أغلبية الفئة هي ذات مستوى جامعي 93.3 بالمائة، أما الخبرة المهنية فإن كل العينة لها خبرة أكثر من 5 سنوات والفئة التي حصلت أكثر هي (أكثر من 15 سنة) حوالي 43 بالمائة.

#### 2. بالنسبة لتحليل متغيرات الدراسة:

- أن اعتماد الإدارة على استراتيجية التجنب لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما.
- أن اعتماد الإدارة على استراتيجية المواجهة لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما.
- أن اعتماد الإدارة على استراتيجية الحل الوسيط لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع.
- أي أن اعتماد الإدارة على استراتيجية السيطرة لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع نوعا ما.
- أن الإدارة لا تعتمد عموما على استراتيجية التنازل لإدارة صراعاتها التنظيمية.

#### 3. بالنسبة للجزء الثاني المتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي:

- ✓ تم إثبات الفرضية الرئيسية وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ تم نفي الفرضية الفرعية الثانية وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المواجهة والأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ تم إثبات الفرضية الفرعية الثالث وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية الحل الوسيط والأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التنازل والأداء الوظيفي للعاملين.

# الخاتمة العامة



إن الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية مع بعضها البعض، لهذا نحن مرغمون على التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها لأنه ليس كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة، بل قد يكون القليل منها له آثار إيجابية في على والأداء الوظيفي بين العاملين، لأنه ركيزة أساسية في المنظمة.

الصراع ظاهرة حتمية لا مفر منها، يجب على الإدارة أن تتعامل معه بالشكل الجيد ذلك عن طريق معرفة أسباب الصراع وتشخيصه واستعمال الاستراتيجية المناسبة في إدارته.

الصراع بالمفهوم الحديث يمكن أن يعود بالنفع على المنظمة إذا تم التعامل معه بالشكل الجيد، فيجب على المنظمة إبقاء الصراع في المستوى المعقول (متوسط)، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين. الصراع عند المستوى المتوسط يحافظ على روح الإبداع والمنافسة بين الافراد الذي يؤدي بدوره لرفع مستوى الأداء لدى العاملين.

ولقد تبين كذلك أن الأداء الوظيفي يكتسي أهمية بالغة، إذ ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحسين وتطوير أداء عمالها من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي وذلك بالالتزام بجميع خطواته المتمثلة في تخطيط الأداء، وتقييم الأداء ومن ثم تحسين وتطوير الأداء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أهم وأخطر عملية في هذا النظام لأن نتائج هذا التقييم توفر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب البشري، فأى خطأ في التقييم تكون انعكاساته سببية على القرارات المتخذة، ما يقلل من كفاءة وفاعلية العنصر البشري ومن ثم التأثير مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة.

إن تطبيق المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي يمكنها من مواجهة مشاكلها، واتخاذ أفضل القرارات وتنمية علاقات جيدة مع العمال وبالتالي زيادة القدرة على التطوير والأبداع.

### النتائج:

من خلال الدراسة المنجزة تم التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن إنجازها في النقاط التالية:

تعتمد إدارة المؤسسة على استراتيجية التجنب لإدارة صراعاتها التنظيمية بدرجة متوسط، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة حيث أن معظم الدراسات أكدت على استعمال المؤسسات لاستراتيجية التجنب كدراسة محمد سلامة وعبد الله بن أحمد.

تعتمد إدارة المؤسسة على استراتيجية المواجهة لإدارة صراعاتها التنظيمية بشكل ضعيف، وذلك بسبب عدم فتح الحوار أمام العاملين لإيجاد الحلول وهذا يعتبر إهمال لإدارة المؤسسة. وهذا عكس ما أكدته بعض الدراسات كدراسة ateya، حيث أن معظم المؤسسات تستخدم استراتيجية التعاون (المواجهة) لإدارة الصراع.

تعتمد إدارة المؤسسة على استراتيجية الحل الوسيط لإدارة صراعاتها التنظيمية، حيث هناك محاولة من بعض العمال لإيجاد حل وسيط لخلافاتهم والموازنة بين مطالبهم.

تعتمد إدارة المؤسسة على استراتيجية السيطرة لإدارة صراعاتها التنظيمية، حيث تقوم الإدارة بإصدار أوامر لإنهاء الصراع. لا تعتمد إدارة المؤسسة عموماً على استراتيجية التنازل لإدارة صراعاتها التنظيمية، فإنها لا تراعي رغبات العاملين أثناء المفاوضات.

وفي الأخير توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، أنه يوجد تأثير لإدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز وهذا ما أكدته مجمل الدراسات السابقة. وتوصلنا على أنه يوجد تأثير لاستراتيجية التجنب، الحل الوسيط، السيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بدرجات متفاوتة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

**توصيات الدراسة:**

من خلال النتائج السابقة نقدم بعض التوصيات التي نأمل أن تساعد المؤسسة في إدارة الصراع بشكل فعال وهي كالتالي:

ينبغي على الإدارة اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع بعد دراسة الموقف وتشخيص الحالة، والتركيز على استخدام استراتيجية المواجهة، واللجوء لأسلوب التجنب في المسائل الغير مهمة والتي يمكن تأجيل النظر فيها لتفادي تضييع الوقت، استعمال استراتيجية السيطرة في حالة الانفلات وخروج أطراف الصراع عن القانون لأن استخدامه في غير محله له انعكاس ويعقد الصراع أكثر.

ضرورة إدارة الصراعات التنظيمية بالشكل الصحيح الذي يضمن تخفيض مستوى الصراع إلى المستوى المعقول في حالة زيادة شدته، وتخفيفه في حالة انخفاض مستواه من أجل استعماله كمصدر ادفع العمال نحو الالتزام بعناصر الأداء.

الاستماع لاقتراحات العاملين ورغباتهم أثناء محاولة تشخيص الصراع لزيادة رضاهم الوظيفي ودفعهم نحو الإبداع والتطوير.

#### آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، ومنه لا يمكن اعتبارها قد أحاطت بك جوانب الموضوع نظراً لشساعته، فلم يتم التطرق إلى عملية تحسين الأداء.

على الباحثين في هذا الموضوع القيام أيضا:

دراسة توضح الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

❖ كتب:

- محمود بن سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002.
- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار جنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2016.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004.
- المؤني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2006.
- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- عمر وصفني عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، مرامر للطباعة الإلكترونية، السعودية، 2005.
- سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- طه حميد حسن العنكي، نرجس حسين زاير العقابي، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، الطبعة 01، دار الامان للنشر و التوزيع، رياض، السعودية، 2015.

❖ الرسائل الجامعية:

- محمد سلامة " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، وهي عبارة عن مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011.
- محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخلي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2013.
- أمينة قهوجي: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. حالة قسم السيارات الصناعية **snsi** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير منظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهواني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة لاستكمال درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بجامعة ام القرى، بمكة 1999.
- خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.
- دعاء فرحان أعبيد اطروانة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤنة، 2016.
- عب الله حسين عساف العساف: علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير الي العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012.
- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة **satpap alif** لتحويل الورق و البلاستيك، رسالة مقدمة لنيل

- شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم اقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
- موسى محمد ابو حطب: فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين دراسة حالة على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، رسالة مقدمه لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اداره الاعمال، قسم اداره الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- عمار بن عيشي: دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حاله مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
- ❖ المقالات:
- سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد7، السعودية، سنة 1994.
- بغدادي خيرة "الصراع التنظيمي واتره على العامل في المنظمة. دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، سنة 2014.
- لارقو خامسة وبن جيمة عمر: دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، المجلد 4، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2018.
- شنة محمد رضا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد 42، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2014.
- عبد الكريم قريش، روم فائزة: الاستراتيجيات الخمس للإدارة الصراع التنظيمي، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 14، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- أحمد عبد القادر، إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، بغداد، 2011.
- ميسرة عبد الرؤوف علي الوراقى، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، مجلد 12، عدد 107، 2018.

- بوبكر عبد القادر، قديد فوزية: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2021.
- رجم خالد، مناصرة رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
- خالد نظمي قرواني، دراسة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.
- مصطفى ادم محمد أكر، أدم يعقوب حماد، انعام مالك المنصور، "اثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة شمال كردفان"، مقال في مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد2، عدد1، كردفان، 2020.

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

Zhongjun Ye, Hefu Liu and Jibao Gu : **Relationships between conflicts and employee perceived job performance**, International Journal of Conflict Management, Emerald Publishing Limited 1044-4068  
[www.emeraldinsight.com/1044-4068.htm](http://www.emeraldinsight.com/1044-4068.htm)

Dr. Amin Mahmoud Gaafar, **Organizational conflict management techniques and their relationship to administrative creativity employed in sports clubs**, International Journal of Sports Science and Arts 3 (03), 2019.

Long, ohukayod: **Impact of work place conflict management organizational performance –a case of Nigerian manufacturing firm**, journal of managements and strategy, vol 6, n 2, <http://jmus.siedupress.com>

Nermine Magdy Atteya ,**Examining the Effect of the Conflict Management Strategies on Job Performance**, Journal of Organizational Psychology vol. 13(1/2) , 2013.



Surachman, djumilah hadiziidjoyyo,et al : **Role conflict toward employee performance – studies in government team at kedari**, international journal of business and managements invention, vol 2 , iss 11 , 2013.

Henry ongori, **Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance**, Research Journal of Business Management 2 (1), 2008.

Afzal Rahim, Clement Psenicka, **Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship between Intragroup Conflict and Job Performance**, Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, June 15–18, 2004.

# الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب عين تدمر  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية



## استبيان

تحية واحترام....

يقوم الطالبان بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تدمر".

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالبين: جمعي عزالدين القسام، عيساوي منصف ياسر الدين.

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن:  من 16 - 25 سنة  بين 26 - 35 سنة
- بين 36 - 45 سنة  46 فأكثر
- المستوى التعليمي:  ابتدائي  المتوسط  الثانوي
- التكوين المهني  الجامعة
- الخبرة:  أقل من 4 سنوات  4 - 10 سنوات
- 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني:

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>I - استراتيجية التجنب</b>						
01	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التنظيمية					
02	تحاول الإدارة التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها					
03	تتجنب الإدارة مناقشة من تختلف معهم في الآراء					
04	تعمل الإدارة على التقليل من وجهات النظر المعارضة لها					
05	تحمّل الإدارة شكاوي أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها.					
<b>II - استراتيجية المواجهة (التعاون)</b>						
06	تعمل الإدارة على تفهم مواقف و وجهات نظر العاملين لبعضهم البعض					
07	تحاول الإدارة تشجيع العمال على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					
08	تقوم الإدارة بتوجيه العاملين في طرح أفكارهم و مناقشتها					
09	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون					
10	تتم الإدارة بإيجاد حلول مناسبة للجميع لمعالجة الصراعات التنظيمية					
<b>III - استراتيجية الحل الوسيط</b>						
11	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					
12	تجتهد الإدارة لإيجاد التوازن بين الأرباح و الخسائر للأطراف المتصارعة					
13	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع					
14	تقوم الإدارة بإرضاء كل الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي					
15	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة					
<b>IV - استراتيجية السيطرة</b>						
16	تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة					
17	تنهي الإدارة الصراع بأوامر و تعليمات كفيلة بإنهائه لا تسمح بمناقشتها					

					18	تمسك الإدارة بمواقفها و الحلول التي قدمتها لحل الصراع التنظيمي
					19	تعمل الإدارة جاهدة على متابعة تطبيق كل قراراتها
					20	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات موظفيها و تستعمل العقوبات لردع الأطراف المتصارعة
<b>V - استراتيجية التنازل</b>						
					21	تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين
					22	تقدم الإدارة تنازلات عند شعورها بالضعف أمام الآخرين
					23	تراجع الإدارة أحيانا عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة
					24	تفادى الإدارة اتخاذ مواقف أو قرارات قد تؤدي الى الجدل
					25	تتظاهر الإدارة بتقديرها و رضاها عن وجهات نظر الأطراف المتصارعة بالرغم من عدم اقتناعها.

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية.

العبارات					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26- يتم أداؤك لعملك طبقا لمعايير الأداء المطلوبة									
27- تحرص على بدل مجهود كبير لأداء عملك									
28- تلتزم بإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن أوقاتها بدون أي تأخر									
29- لديك القدرة والجاهزية على حل المشاكل اليومية في العمل.									
30- تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد									
31- لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية إذا اقتضى الأمر.									
32- تقوم بتطوير أدائك باستمرار									
33- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال اداء عملك.									
34- تحرص على قوة علاقة التواصل بينك وبين زملائك في العمل للرفع من مستوى الأداء.									

					35- تهتم بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى ادائك
					36- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة
					37- تتناقش مع زملائك و ادارتك بهدف اتخاذ قرارات لتحسين الأداء

شكرا على تعاونكم

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز- فرع عين تموشنت، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات، ولتحقق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 40 موظفا في المؤسسة، واعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS)، في الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الوظيفي.

## Summary:

This study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies on the job performance of the employees of the Sonelgaz Corporation – Ain Temouchent branch. In this study, we relied on the analytical descriptive approach in collecting data and information, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study, where the questionnaire form was distributed to: A sample of 40 employees in the institution, and we relied in analyzing the questionnaire data on the Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS) program. Finally, the results of the study concluded that there is an impact of conflict management strategies on the job performance of employees.

**Keywords:** organizational conflict management, conflict management strategies, job performance