

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بلمصابيح حليلة

بالز صبرينة

تحت عنوان:

الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز". - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)

عبد الهادي مختار

مشرفا ومقررا

(أستاذ التعليم العالي -جامعة ابن خلدون تيارت)

كلاخي لطيفة

مناقشا

(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)

بن الحاج جلول ياسين

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بلمصايح حليلة

بالز صبرينة

تحت عنوان:

الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز". - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)

عبد الهادي مختار

مشرفا ومقررا

(أستاذ التعليم العالي -جامعة ابن خلدون تيارت)

كلاخي لطيفة

مناقشا

(أستاذ محاضر "أ"-جامعة ابن خلدون تيارت)

بن الحاج جلول ياسين

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

إلى أستاذتنا المشرفة

إلى أستاذتنا الكرام

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز". تيارت

وخاصة: سيد دمني جيلالي رئيس قسم الموارد البشرية بشركة

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

الإهداء

بعد الحمد و الثناء على الله و الصلاة و
السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم
إلى من كان رضاها أعلى ما أملك.....الوالدين

حفظها الله

إلى ساندي في الحياة.....زوجي الغالي

حفظه الله و أطال في عمره

والى اولادي

إلى من أرادوا لي الأفضل على الدوام

إلى من شاركني في البحث

إلى جميع اصدقائي

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

بلمصابيح حليلة

الإهداء

بسم الله و الصلاة على أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، و بعد
إلى من ساندتني أُمي الغالية
و من علمني ان الحياة إجتهاد أبي العزيز

إلى إخوتي

حفظهما الله

و أفراد عائلتي كلا بإسمه

إلى جميع اصدقائي

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

بالزصابرينة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
-	شكر عرفان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الاطار النظري للصراع التنظيمي وأداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي.
3	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي.
4	المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي.
5	المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي.
6	المطلب الرابع: إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته
9	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين.
9	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
11	المطلب الثاني: محددات الأداء.
12	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
16	المبحث الثالث: تأثير مستويات الصراع التنظيمي في أداء العاملين.
16	المطلب الأول: تأثير الصراع داخل الفرد في أداء العاملين
16	المطلب الثاني: تأثير الصراع التنظيمي داخل الجماعة في أداء العاملين.
18	المطلب الثالث: تأثير الصراع التنظيمي بين الجماعات في أداء العاملين
19	المطلب الرابع: العلاقة ما بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين
22	خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
24	تمهيد
25	المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".
25	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
27	المطلب الثاني: وظائف واهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز
28	المطلب الثالث: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت
33	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
35	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
37	المبحث الثالث: نتائج دراسة الميدانية
37	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
39	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية ومحاور الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
49	خلاصة الفصل الثاني
52-50	الخاتمة العامة
55-53	المصادر والمراجع
72-56	الملاحق
73	الملخص

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	الاستبيانات الموزعة والمستوردة	جدول(01-02)
35	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	جدول(02-02)
36	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	جدول(03-02)
47	معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	جدول(04-02)
38	صدق البناء الداخلي بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين	جدول(05-02)
38	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف	جدول(06-02)
39	تحليل البيانات مجتمع العينة	جدول(07-02)
44	المحور الاول الصراع التنظيمي	جدول(08-02)
46	المحور الثاني أداء العاملين	جدول(09-02)
47	الدراسة متغيرات بين الإحصائية ومعنوياتها (سبيرمان) الارتباط معاملات	جدول(10-02)
48	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية	جدول(11-02)
48	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية	جدول(12-02)

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مراحل حدوث الصراع.	الشكل (01-01)
7	مواجهة الصراعات على المستوى الفردي	الشكل (02-01)
8	الوظائف التي يؤثر عليها الصراع	الشكل (03-01)
15	العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	الشكل (04-01)
20	الصراع التنظيمي ومنحى الأداء.	الشكل (05-01)
29	الهيكل التنظيمي للمديرية	الشكل (01-02)
31	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	الشكل (02-02)
34	نموذج الدراسة	الشكل (03-02)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (04-02)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل (05-02)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (06-02)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (07-02)
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	الشكل (08-02)

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	استمارة الاستبيان	ملحق 1
60	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	ملحق 2
60	صدق البناء الداخلي	ملحق 3
61	اختبار التوزيع الطبيعي	ملحق 4
61	تحليل البيانات مجتمع العينة	ملحق 5
62	تحليل محاور الدراسة	ملحق 6
70	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	ملحق 7
71	اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان	ملحق 8

مقدمة

ان لكل فرد داخل المؤسسة دور و مكانة خاصة به . لانه يقدر ما يبذل الانسان من جهد في ادائه فانه ينعكس على فعالية المنظمة حيث تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق اهدافها. غير ان هذا التفاعل قد يؤدي الى اتقاق العاملين في بعض المواقف و عدم اتقاقهم في مواقف اخرى.وغالبا مايؤدي هذا الاختلاق الى الصراع التنظيمي.

فالصراع بذلك يرتبط بالدرجة الاولى بوجود مصالح مشتركة بين الافراد.

و لقد لقي موضوع الصراع التنظيمي و اثره على اداء العاملين اهتمام العديد من المفكرين و الباحثين حيث اثار جدلا كبيرا و لا يزال يثير النقاش و الجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق و اساليب التنظيم داخل المنظمات.

و تبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية و العلاقات الخارجية التي تؤدي بشكل اوبآخر الى وجود حالات الصراع في الخلافات و التناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين افراد التنظيم الى مرحلة الصراع التنظيمي.و الذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد و هذا يخلق سوء الاداء في العمل وهذا التأثير يتجسد في عدة مشكلات تنظيمية يعبر الفرد العامل من خلالها عن عدم رضاه في دوران العمل.انخفاض معدلات الاداء .التغيب و انخفاض مستويات الانتاجية .

و منه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل المؤسسة و تصيح في بعض الاحيان واقعا لا مفر منه. مهما يجعل من المنظمة تصب جل اهتمامها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم تحقيق اهدافها.ذلك ان مسالة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع المؤسسة يهدف اخراجها من المشكلات المتراكمة و التي تعيقها عن اداء مهامها و تحقيق اهدافها.

01-الإشكالية: بناءا على ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي :

ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بتيارت ؟

02- الاسئلة الفرعية : يمكن صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ماهية الصراع التنظيمي؟
- ماهية أداء العاملين؟
- كيف تؤثر مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين؟
- هل الصراع التنظيمي يؤثر على اداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت - ؟

02-فرضيات الدراسة:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصراع التنظيمي

وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

03.اهمية الدراسة:

ان الاهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:
-ان هذه الدراسة تعتبر نقطة انطلاق العديد من الباحثين لإجراء ابحاث و دراسات قد تهم في تغيير النظرة الى الصراعات التنظيمية لتصبح نظرة ايجابية فاعلة في زيادة اداء العمال و تساهم في انجاح و تحقيق اهداف المؤسسة.

-ان ادارة الصراع و تحديد الاساليب الناجحة في التعامل معه من المواضيع المهمة التي اصبحت تحظى باهتمام ادارة المنظمة بسبب تقشي ظاهرة الصراع في كل المؤسسات تقريبا.

-تزايد الاهتمام بأداء العمال و اعتباره كعامل مؤثر على فعالية المؤسسة في تحقيق اهدافها و الاهتمام بالعوامل المؤثرة عليه و يعتبر الصراع احد هذه العوامل .

-التوصل الى نتائج و تقديم اقتراحات يمكن ان تقيد المسؤولين في المؤسسة سونلغاز وفي مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة ووضع الحلول لها و اتخاذ القرارات تعود بالنفع على المؤسسة و ذلك من اجل تطوير اداء العاملين لتحقيق اهدافها

4.اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى:

-تقييم مستوى الاداء للعمال داخل المؤسسة و التعرف على درجة الصراع داخلها.

-التعرف على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر على اداء العمال داخل المؤسسة.

-لقاء الضوء على اهم الاسباب التي تؤدي للصراع بين العمال.

-التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التعرف على اهم العوامل التي تساهم في نشؤها بين الافراد و كذلك التعرف على اهم الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها مواجهته

5.دوافع اختيار الموضوع:

•اسباب موضوعية :

ان الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع عديدة و نذكر منها:

- الواقع المهني و الوظيفي في القطاعات الحكومية و الخاصة تجعلك هذه الصراعات الوظيفية خاصة الكفاءات المهنية الى السعي لمغادرة المؤسسة و التوجه لمنظمات اخرى بسبب هذه الصراعات.

- تاثير هذه الصراعات على تعطيل المصالح العامة للمجتمع و اصدار الادوار و الجهد و الوقت و المال.

•اسباب ذاتية:

- تتعلق بالاختصاص في العمل و التعامل بشكل يومي مع مخلفات الصراع و تاثيره على اداء المؤسسة.

6. حدود الدراسة:

يهدف معالجة الاشكالية المطروحة و تحقيق اهداف الدراسة سيتم تحديد المجالات التي يمكن اعتبارها كحدود لدراستنا و المتمثلة في:

• الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023 خلال الفترة الممتدة من 15 افريل 2023 الى غاية 16 ماي 2023.

• الحدود المكانية : تم اجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بتيارت.

• الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بتيارت.

7. المنهج المتبع والادوات المستخدمة:

من اجل دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل ابعادها و جوانبها و نتائجها و الاجابة على التسؤلات المطروحة مسبقا و التحقق من فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي قصد الالمام بالجانب النظري للدراسة و فهم مكوناته كميًا و كيفية باعتباره يتماشى و طبيعة البحث وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب و المقالات و مذكرات التخرج.....

اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج الدراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة كاداة رئيسية تجمع البيانات و المعلومات و القيام بتحليلها و معالجتها بهدف اختيار و استخراج النتائج و اختبار صحة الفرضيات و هذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية « Spss ».

9- الدراسات السابقة: تميزت الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي بشكل عام وتركزت معظمها في مجال الادارة التربوية و علم الاجتماع اما بالنسبة للدراسات المحلية التي بحثت في موضوع تأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين نادرة و سنقوم باستعراض بعض الدراسات التي تطرقت لاحد المتغيرين كما يلي:

الدراسة الاولى : دراسة ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي (2017) بعنوان *استراتيجيات ادارة الصراع

التنظيمي و اثرها على اداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة*

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجيات ادلة الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق اغراض الدراسة تم تصميم استبانة كاداة للدراسة مكونة من 67 فقرة موزعة على متغيري الدراسة استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية و قد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة و البالغ عددهم 4441 مفردة تم توزيع 380 استبانة كعينة حيث تم استرداد 371 استبانة و بنسبة استرداد قدرها 97.63%

الدراسة الثانية : امينة قهواجي *الصراعات التنظيمية و تاثيرها على سلوك و اداء العاملين في المنظمة* حالة قسم السيارات الصناعية-اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة احمد بوقرة بومرداس سنة 2014/2015 لقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات و تاثيرها في سلوك و اداء

العاملين و كيفية ادارتها و لتحقيق اهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة موضوع البحث من خلال جمع البيانات و المعلومات بمنة عينة الدراسة و تحليلها للوصول الى النتائج المرغوبة .

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

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة مايلي:

* وجود علاقة اعتماد متبادل و متتابع بين الجماعات و هذا راجع لطبيعة النشاط الانتاجي

* وجود علاقة سلبية بين مستوى الصراع و مستوى الاداء

* اكثر الصراعات انتشارا و الذي يحتل المرتبة الاعلى هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض في حين احتل الصراع على مستوى الفرد المرتبة الاخيرة.

* الصراع ليس السبيل السليم لزيادة اداء العاملين و انه العكس يقلل من رغبتهم و حماسهم في العمل لما يسببه من علاقات سلبية على مستوى الشخصي.

الدراسة الثالثة : عطية مصلح عودة مشاركة "الصراع التنظيمي و تأثيره على اداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية سنة 2015 دراسة قام بها الباحثين على الموظفين في اربع وزارات تمثلت في وزارة الشؤون الاجتماعية و وزارة التعليم العالي و زارة الداخلية ووزارة العمل وقد اجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الاربع وزارات حيث بلغت 152 موظف وقد هدفت الدراسة الى معرفة اثر الصراع التنظيمي بين الموظفين على الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و كذا معرفة اسباب الصراع التنظيمي في الوظيفية العمومية و مظاهره و اشكاله.

و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

* تظهر ملامح الصراعات من خلفات الشخصية و المحاور الاجتماعية و التمارض و التغيب عن العمل

* هناك علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي و الاداء الوظيفي

* اهم اسباب نشوء الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين و ازدواجية الاعمال.

الدراسة الرابعة : ناصر قاسمي 2005 بعنوان "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري دراسة نظرية تطبيقية " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل . اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان و دقق هذه الدراسة بصفة اكبر باعتماد على تقنية المقابلة التي اجراها مع بعض المسيرين في الجماعات المحلية و قد توصل الباحث الى النتائج التالية:

* هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع و توتر العلاقات الراسية و الافقية منها تعطيل المهام الذي ان يكون غير معتمد او يكون معتمد و بالتالي تكون غير معتمد و بالتالي له اهداف يرمي اليها اشخاص او جماعة ما وراءه.

أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: اختبار أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مجتمع وعينة دراسة مختلفة من حيث طبيعة العمل و مفرداته، بحيث أن هذه الدراسة اقتصرت على العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بتيارت.

8. صعوبات الدراسة:

تمثلت في صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وواقية من عند الموظفين بالإضافة اننا قمنا بتوزيع 80 استبيان تم الاجابة على 50 من استمارة استبيان في فترة زمنية امتدت الى شهر .

10. هيكل الدراسة:

و لإنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيمها الى فصلين تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري للدراسة بحيث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث جاءت كالآتي:
المبحث الاول: و فيه تعرضنا الى الاطار النظري للصراع التنظيمي . ماهية الصراع التنظيمي . خصائصه و اهميته. مرحل تطور الصراع و مستوياته و استراتيجياته.
المبحث الثاني: و فيه تطرقنا ل ماهية اداء العاملين. مفهوم و اهمية اداء العاملين . محدداته و معايير تقويم اداء العاملين و العوامل المؤثرة على اداء العاملين.
المبحث الثالث: تطرقنا فيه تأثير مستويات الصراع على اداء العاملين. تأثير الصراع التنظيمي داخل الفرد في اداء العاملين. و تأثير داخل الجماعة في اداء العاملين. و تأثيره بين الجماعات في اداء العاملين.
اما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا فيه الى الاطار الميداني و حاولنا دراسة مجالات الدراسة و عينة الدراسة و منهجها و ادوات جمع المعلومات ثم تفرغ البيانات الميدانية و تفسيرها.

الفصل الأول

الإطار النظري للصراع التنظيمي وأداء العاملين

تمهيد:

يعد الصراع داخل المنظمة من أهم المشكلات التي تواجهها أي منظمة حيث يمس جميع مستويات سواء كان بين الإداريين في حد ذاتهم أو بين العمال مع بعضهم البعض أو مع العمال الإداريين "مرؤوسيهـم" وهذه الظاهرة "الصراع" بدورها قد تعرقل سيرورة العمل من جهة، ومن جهة أخرى قد تؤثر في تحقيق أهداف هذا التنظيم سواء من حيث الوقت والجهد أو الاداء كون أطراف الصراع يشتغلون بالمشاكل الموجودة داخل المنظمة مهملين أعمالهم الأصلية المكلفين بها، وهذا يؤدي إلى التقصير في العمل واختلاف التوازن في المؤسسة. وقد تكون لظاهرة الصراع جوانب إيجابية وذلك من خلال استغلال الصراع لصالح تحقيق أهداف المنظمة بغية التطلع لمستقبل ناجح وزاهر للمنظمة وتطويرها وترقيتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها وإنجاز مصالحها، وربما قد لا يكون هناك صراع أصل داخل المنظمة لأنها فرضية تقبل الصواب كما تقبل الخطأ. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثالث: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي.

تسعى المنظمة إلى تقادي الصراع بفرض قوانين وتنظيم العلاقات والسلطات والمسؤوليات وتوزيع كل من المهام والوظائف بجميع المستويات من المصالح والفروع بانتظام. فالصراع أخذ نطاق واسع حيث معظم المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لم يتوصلوا إلى تعريف دقيق ومحدد لظاهرة الصراع لأنه من الظواهر السلوكية الشديدة وهذا ما جعله أمر معقد. **المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي.**

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

اهتم علم السلوك التنظيمي بشكل خاص بموضوع الصراع التنظيمي أحد العلوم الخارجية التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد تناولت النظريات الإدارية برؤى مختلفة، فمنها من نظرت إليه على أنه شر لابد من محاربهه ومنها من رأت أنه ناتج طبيعي يجب إدارته ومنها من رأت أنه أمر إيجابي يعبر عن نضج وتطور المنظمة.

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومن هذه التعريفات:

أ- يعرف "فريد ولوثنس" "Fred Luthans" الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

ب- ويعرف "بولدينق" "Boulding" الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في¹ إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ج- ويعرف "مارش وسيمون" "March, Simon" الصراع التنظيمي بأنه اضطراب وتعطيل العملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيميين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

2. خصائص الصراع التنظيمي:

على ضوء التعريفات المقدمة يمكن استخلاص بعض الخصائص المتعلقة بالصراع التنظيمي ويمكن جملها فيما يلي:

¹ - كرومي سعيد، أثر الاحتراز تجاه الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2021/09/30، ص 131.

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع، بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة السهلة والمفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
- التوتر: الذي يعتبر أساسيا للصراع وهو يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعينة في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمدة.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعينة به طيلة فترة الصراع¹.
- قد عرض "العتيبي" جملة من الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في:
 - أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
 - وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
 - إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
 - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض.
 - ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
 - تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع².
- ونوضح أهمية الصراع بالنقاط التالية:
 - أ. أداة للتكيف والبقاء المنظمة ونموها.
 - ب. أداة للتطوير وتحفيز قدرات المدير.
 - ت. أداة للاداء.
 - ث. أداة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ج. أداة لخلق الميزة التنافسية³.

المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي.

من بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً، النموذج الذي اقترحه لويس باندي "Louis Pondy" والطي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي:

1. **مرحلة الصراع الخفي:** في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفوناً وخفياً.

¹- شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين "دراسة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 18.

²- نفس المرجع.

³- فائزة عبد الله علي وصالح أحمد صالح، استراتيجيات إدارة الصراع في التنظيمات الإدارية، مجلة المنصور، العدد 30، 2018، ص 73.

2. **مرحلة إدراك الصراع:** وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.
 3. **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة تولد شعور أو انفعال كافي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو حساب الأهداف العامة للمنظمة.
 4. **مرحلة الصراع المكشوف الظاهر:** وهنا يظهر الصراع إلى العيان ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.
 5. **مرحلة ما بعد تسوية الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف أي العمل على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً¹.
- في حالة تجنب الصراع أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة "رابح"، "خاسر" فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وتظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.
- ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع مراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون سهلاً بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً وليس الصراع غير موجود².

الشكل رقم (01-01): مراحل حدوث الصراع.



المصدر: شايلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، المجلد

الأول، العدد 29، ديسمبر 2018، ص 289.

¹ جمال بن خالد، الحاج بن خالد، الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص ص 1225، 1226.

² جمال بن خالد، الحاج بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 1228.

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي.

لقد تعددت مستويات الصراع التنظيمي، ولقد ميز الباحثون بين عدة مستويات للصراع التنظيمي هي¹:

1. **الصراع التنظيمي على المستوى الفردي**: يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر من التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.
 2. **الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي**: يحدث عندما يواجه الفرد موقف يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.
 3. **الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي**: يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر، أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.
 4. **الصراع بين الجماعات**: يكاد يظهر هذا النوع كسابقه عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.
 5. **الصراع على مستوى المنظمة**: يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:
 - **الصراع الأفقي Vertical Conflict**: ويحدث بين العاملين أو الدوائر من نفس المستوى.
 - **الصراع العمودي Horizontal Conflict**: يحدث بين المشرف وتابعه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
 6. **الصراع بين الموظفين والاستشاريين**: ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
 7. **صراع الدور**: يحدث هذا نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
 8. **الصراع بين المنظمات**: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.
- المطلب الرابع: إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.**
- في حالة ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة اتباع استراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي لتقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب والاستراتيجيات التالية²:
1. **الانسحاب**: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عند حضور أحد اللقاءات وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة

¹ - محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 363، 364.

² - نفس المرجع، ص 368.

الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.

2. **التهديئة:** هو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا مع الدعوة لضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

3. **حل الوسط:** أي اختيار المدير لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف منهما.

4. **الإجبار:** هو لجوء الإدارة لاستخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل مواقف وحالات طارئة.

5. **المواجهة:** الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي ومن ثم لجوء الإدارة لاستخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول لحلول تكون مقبولة لدى كافة الأطراف.

ولكن في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات فإنه يتم استخدام استراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عنه ثم استخدامه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي وتتخذ أحد الأشكال التالية¹:

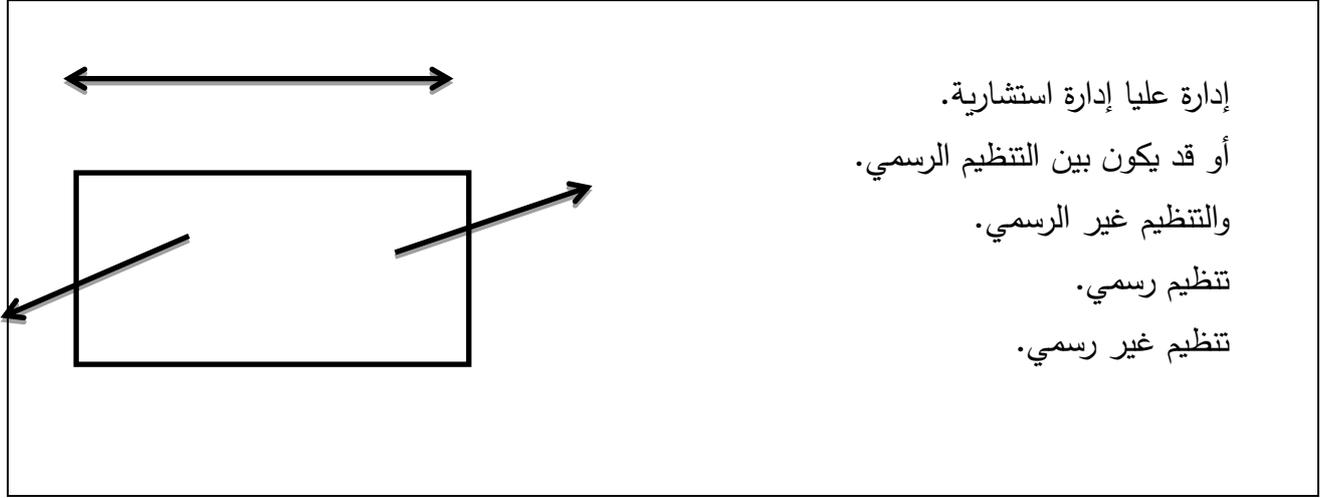
الشكل رقم (01-02): مواجهة الصراعات على المستوى الفردي



فقد يحدث الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، أو بين بين الوسطى والإدارة التنفيذية أو بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد وقد يمتد ليشمل كل المستويات الإدارية داخل المنظمة وقد يمتد الصراع أيضا إلى الوظائف فيحدث بين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية.

¹ خيضر كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 328، 329.

الشكل رقم (03-01): الوظائف التي يؤثر عليها الصراع



المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين.

حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بليغ وشهد بحوث مستمرة ع الحلول للمشكلات المتعلقة به، إذ يعتبر عنصر أساسي وهام في معرفة مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والبعيد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين.

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم أداء العاملين وأن نبين أهمية أداء العاملين في المؤسسات.

مفهوم أداء العاملين:

يثير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يثير الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹. عرف علي السلمي الأداء بأنه الإنجاز الذي يحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني². وعرفه هايبر Hyner على أنه الناتج الذي يحقق العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال³. وعرفه هانمان Heneman على أنه السلوك الذي يتمخض عند إنجاز الموظفين للمهام الموكلة في ضوء المتطلبات الدقيقة والملائمة للموقف.

أهمية أداء العاملين:

يعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وللاداء أهمية لكل من الفرد والمنظمة وتمتد أيضا للأفراد الخارجية ذات العلاقة، والمتكاملة مع المنظمة.

¹ -رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأزارقة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 215.

² -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 267.

³ -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008، ص 45.

1. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس عليه ويتمثل ذلك في التالي¹:

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل، الترقية، الترشيح، الدراسة.

يجب على كل فرد الاهتمام بالأداء لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الفرد من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

2. بالنسبة للمنظمة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، حيث يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار، بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز أخيراً مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

¹ - مريم يخلف، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص ص 23، 24.

² - أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 249، 250.

المطلب الثاني: محددات الأداء .

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، لا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى¹.

والإدارة الحريضة التي تسعى لدراسة وتحليل المناخ التنظيمي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوماً للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوماً عن أدوات واستراتيجيات تساعد في وضع الحلول ومن أهم هذه الأدوات والاستراتيجيات ما يلي²:

- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبتجاهات مختلفة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح العمل للفريق.
- التفاوض، أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2015، ص 216.

² - وفيق جملي الأغا، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 22.

- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
 - تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
 - وتعتبر مهارات إدارة الصراع التنظيمي على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة وتحقيق ما يلي:
 - الحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابيا سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية.
 - المساعدة على معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
 - تنمية إدارة فريق العمل، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الأفراد وتقبل بعضهم البعض كفريق عمل متجانس بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الأفراد من حين لآخر.
- المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.**

1. مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف الأداء بأنه "الصفة الرسمية أو النظامية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها". ويشير الأستاذ "Ronini" إلى أن تقييم الأداء هو عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه واكتشاف الانحرافات في حالة عدم الإنجاز.

كما يؤكد Pojor أن تقييم الأداء هو وسيلة جد فعالة في تسيير الأعمال إذا أحسنه استخدامها¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن تقييم الأداء هو:

- عملية إدارية رسمية تشرف عليها الإدارة.
- عملية مخطط لها مسبقا.
- هدفها اكتشاف ونقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- يتطلب تنفيذها وجود معايير أو أسس يتم على أساسها التقييم.
- هي عملية تبنى على قرارات تتعلق بمصير الفرد المهني.

معايير تقييم أداء العاملين:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وقد اختلف الباحثون في تحديد معايير الأداء ومجالات تطبيقاتها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري منهم من

¹ عبد الرحمن مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2022، ص 225.

قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال والوظائف الإدارية، ويمكن تلخيص معايير التقييم في ثلاثة مجموعات وهي كالاتي:

1. معايير النتائج:

وهي المحصلة النهائية وهي الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان من خلال الكمية "حجم النتائج مقارنة بالمتوقع"، والجودة "نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة"، التكلفة "تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية" الوقت المحدد للإنجاز "الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد".

2. معايير السلوك:

ويصعب قياسه بموضوعية مثل النتائج ويتم تقييم معيار السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية: القيادة، التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التفويض، الرقابة، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصالات الشفوية الاتصالات الكتابية، فعالية العلاقات الشخصية، إجراءات السلامة، شؤون النظافة، الدقة في المواعيد، الخضور.

3. معايير الشخصية:

بالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم إلا أنه من الصعب تقييم عناصرها بسبب غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي ومن أمثلة معايير الشخصية: المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، التوازن الانفعالي¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين، نظرا لتعدد مجالاتها المنتشعب الأبعاد، فيخضع بعضها لسيطرة العامل والبعض الآخر لظروف بيئية محيطية داخل وخارج المنظمة إلا أنها تنقسم إلى:

أ. العوامل الداخلية، ب. العوامل الخارجية.

أ. العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي ويمكن توضيحها فيما يلي²:

- **التابعة والسلبية:** ويقصد بالتابعة الاعتماد على مساعدة الآخرين أما السلبية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء.
- **الخوف والقلق:** أي عدم الاستقرار وهذا ما يترتب عليه التوتر الزائد أما القلق فيعتبر أحد حالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي إلى الاضطراب وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على أداء العامل.

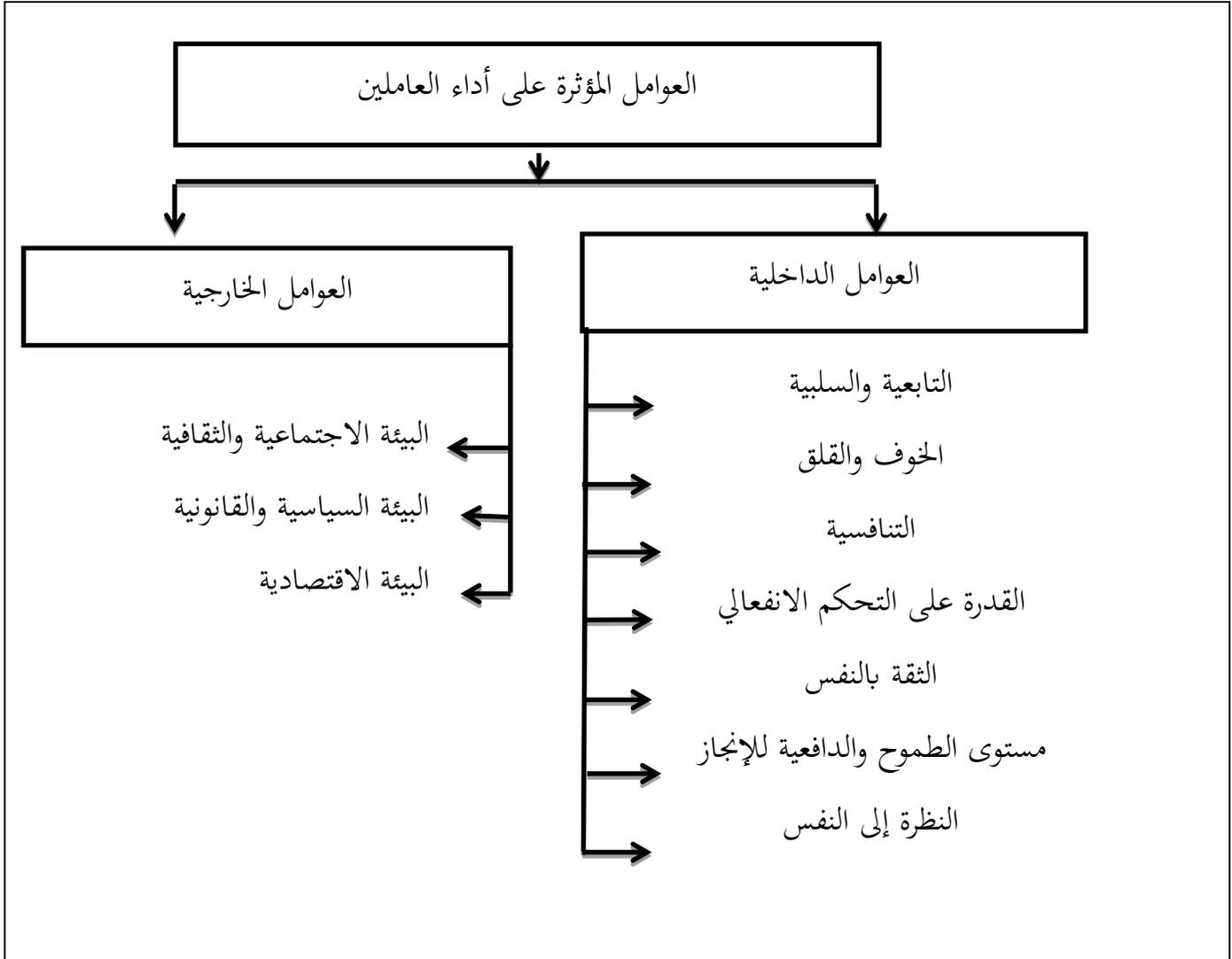
- **التنافسية:** كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن ذلك يؤثر على الأداء بالزيادة.

¹ عطا الله حسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2022، ألفا للوثائق، الجزائر، ص 284.

² بلقايد بوري، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص ص 259-261.

- القدرة على التحكم الانفعالي: كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى الأفراد فإن أدائهم سينخفض والعكس إذا ارتفعت.
 - الثقة بالنفس: حيث أنه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد فإن أداءه سينخفض.
 - مستوى الطموح والدافعية للإنجاز: الفرد يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأداءه المرتفع عكس الفرد الذي لا يمتلك الطموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.
 - النظرة إلى النفس: إن النظرة السلبية للذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية مما ينعكس على الأداء بانخفاض والعكس إذا كانت.
 - ب.العوامل الخارجية:
 - وتتمثل في بعض العوامل ومنها:
 - البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع البرامج التعليم المهني والفني.
 - البيئة السياسية والقانونية: ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية والخارجية.
 - البيئة الاقتصادية: من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة "اقتصاد حر أو موجه".
- ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل (01-04): العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على ما سبق

المبحث الثالث: تأثير مستويات الصراع التنظيمي في أداء العاملين.

ينشأ الصراع في مستويات مختلفة ومتعددة داخل المنظمة سواء بين ذاته أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع ويتعرض داخل المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كأسباب إدارية، تنظيمية، أو سلوكية وغيرها وقد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا وغيرها قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا عدوانيا، وقد يؤثر على أداء العاملين ولا شك أن هذا الأخير يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي القائم داخل المنظمة.

وعليه سنتناول في هذا المبحث أثر مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

المطلب الأول: تأثير الصراع داخل الفرد في أداء العاملين.

يعتبر الصراع داخل الفرد صراع نفسي يحدث عندما تتناقض أهدافنا وقيم ومعايير الشخص الداخلية زهي ما يسمى بالتناقض الذهني.

ومن الممكن أن يتعرض الفرد لأكثر من نوع من الصراع النفسي وذلك حسب طبيعة الموقف مثلا: عندما يضطر الشخص إلى اختيار أو الرفض وهذا يؤثر على سلوك الفرد باعتباره إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي يعيشونها والتي بدورها تنعكس على أداء العاملين إما بالسلب أو بالإيجاب أو بعدم التأثير.

1.1 مستوى الصراع المنخفض:

تكون العوامل الكامنة داخل الفرد معطلة نتيجة غياب الأحداث البيئية التي تساعد على تحرير الطاقات الكامنة وتشكل قوة دافعة للأفراد لبذل الجهود ومن ثم إنجاز الأعمال.

2.1 مستوى الصراع المعقول:

يخلق نوع من التحدي ويحرك السكون والجهود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع.

3.1 مستوى الصراع المرتفع:

يصعب عندها بذل الجهد في العمل واستغلال قدرات الفرد في تحقيق الإنجازات إذ يكون الصراع معرقلا لجميع جهود الفرد فتصرفاته تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة وتهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة وبالتالي تتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العليا¹.

المطلب الثاني: تأثير الصراع التنظيمي داخل الجماعة في أداء العاملين.

ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر ويمكن رده على مصدرين هما:

الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 85، 86.

الثاني: يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض.

ومهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليل أو أكثر فيما بينهم مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي للأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين. لهذا تتعدد أشكال وصول النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة أو على المركز الاجتماعي أو يرتكز على الحصول على نصيب من العوائد والمكافأة، إن وجود نزاع بين طرفين يعني بأن هناك عدم اتفاق أو تنافس بين طرفي النزاع اتجاه موقف لشيء معين، فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرورة أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر فإن من شأن ذلك أن يجدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبيده الطرف الثاني.

ويؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولا وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف، فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي "إدراك الفرد لغيره يقلل بلا شك من الحالات النزاع بين الأفراد¹.

وأشارت مختلف الدراسات إلى وجود تأثير للصراع دال الجماعة على الأداء العاملين وهذا التأثير موجود من خلال ثلاثة مستويات للصراع على التالي: المستوى المنخفض، المستوى المعقول، وأخيرا المستوى المرتفع.

1.2 المستوى المنخفض:

يكون أداء الجماعة في هذا الصراع منخفضا وضعيفا بشكل عام وغير صحي أن يتسم بالجمود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية وعدم التجاوب للتغيير، فطبيعة تأثير الصراع في هذا المستوى تكون سلبية. إن انخفاض مستوى الصراع داخل الجماعة يجعل أجواء التحدي بين الأفراد داخلها غير موجود والدافعية منخفضة فيصابون بالشلل والبعد عن المنافسة التي تكون في صالح تأدية الأعمال بشكل مميز.

2.2 المستوى المعقول:

يظهر أداء العاملين في هذا المستوى معقولا ومثاليا وكبيرا عند مستوى مرتفع وتعمل المنظمة جاهدة لكي تجعل الصراع عند المستوى المعتدل وهذا له آثار إيجابية على أدائها إذ يساهم في إشارة الاهتمام داخل الجماعة أي خلق الوعي لدى العاملين بضرورة التعاون لتحقيق أداء جيد ومثالي عن المشاحنات السلبية، ويظهر هذا الصراع في مستوى المعقول داخل الجماعة في جعل أداء العاملين مميزا وعاليا.

¹ جمال بن خالد، الحاج بن خالد، الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلو العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2021/12/28، ص 1224.

3.2 المستوى المرتفع:

تظهر النتائج السلبية لتأثير الصراع المرتفع على أداء بحيث تصبح سمة ظاهرة فيضيع وقت إنجاز الأعمال نتيجة الانشغال بالصراع وتظهر السلوكيات العدائية بين الأفراد ما يجعلهم يخسرون طاقاتهم بشكل كبير لكسب الصراع بدلا من العمل على تحقيق أداء جيد¹.

المطلب الثالث: تأثير الصراع التنظيمي بين الجماعات في أداء العاملين.

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل التنظيم ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل التنظيم نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو الصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبررا لنشوء حالة من الصراع بين تلك الجماعات².

3.1 المستوى المنخفض:

احتمال ظهور هذا الصراع داخل المنظمة سلبيا، ويتميز المستوى المنخفض للصراع بقلة النشاطات وتبادل الآراء بين الجماعات العمل والمعلومات التي تساعد في إجراء التصحيحات وتقادي الأخطاء وتجنب إعادة الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض في كفاءة أداء الجماعات ما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء داخل المنظمة.

2.3 مستوى الصراع المعقول:

يظهر الأداء في هذا المستوى المعقول إيجابيا من خلال الصراعات المعقولة التي تخلق وعيا لدى الجماعات بضرورة التعاون وتبادل انخراط جماعة ما في الصراع مع جماعات أخرى يزيد من درجة التماسك بين الأعضاء الجماعة وهذا ما يؤدي إلى التركيز في أداء مهامهم وبأعلى درجة من الكفاءة التحدي الذي تفرضه الأخرى من الجماعات.

إضافة أن الصراع في هذا المستوى يخلق جو من التنافس بين جماعات العمل والتوجه نحو الاداء والابتكار وهذا ما يؤدي المنظمة إلى تحسين ورفع مستوى أداء العاملين لديها.

¹ - مريم يخلف، أمال حورية رويدي، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين "دراسة حالة مديرية التجارة، جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر محمد الصديق بن يحي، جيجل، ص ص 35، 36.

² - السعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 51.

3.3 المستوى المرتفع:

إن تصرفات الجماعات داخل المنظمة تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة تهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة.

فالصراع قد يقود الجماعات إلى المبالغة في أهمية الأدوار والمهام ما يخلق نوع من عدم الثقة وغياب التعاون بينهما.

إن العلاقة بين الأقسام الإدارية والجماعات في هذا المستوى من الصراع تتميز بالعداء والخصومة حيث تحاول كل إدارة أو جماعات الحصول على أكبر قدر ممكن في المكاسب ولو على حساب الجماعات الأخرى وهذا ما يجعل أداء العاملين يتأثر سلباً¹.

المطلب الرابع: العلاقة ما بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين.

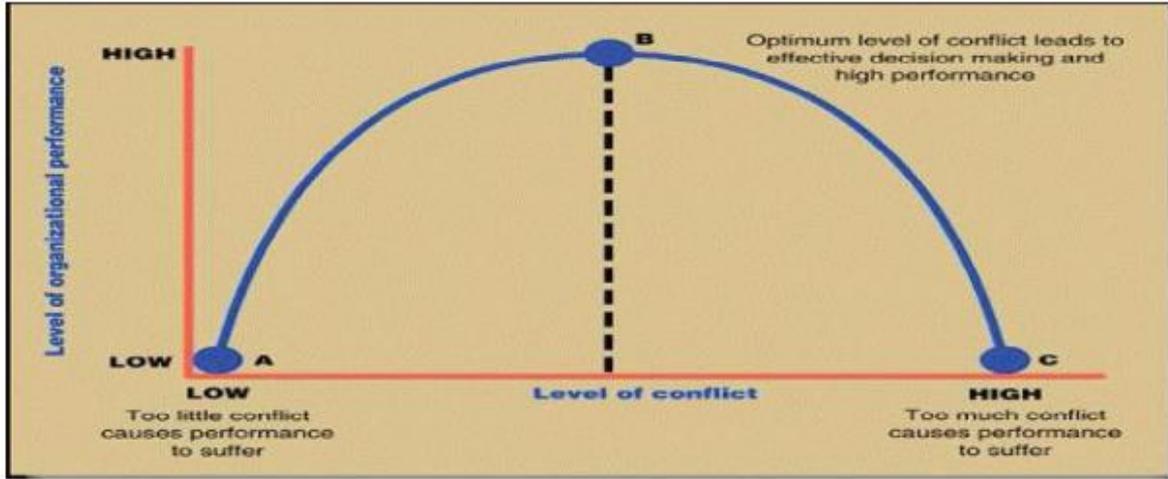
توصلت الدراسة قام بها كل من Matteson. T. Michael and Jamcevic M. John إلى وجود علاقة بين مستويات شدة الصراع ومستوى الأداء في المنظمات ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث أداء مرتفعاً في حين ينخفض الأداء على جانب المنحنى أي عندما يكون الصراع منخفضاً وهذا ما يفسر بالركود والكسل وقتل روح المبادرة والأداء إما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطل العمل ويصبح المناخ التنظيمي مشحون مما يؤثر على أداء الفرد في نفس السياق أنه لا يقتصر إدارة الصراع على تسوية الصراعات الحادة فحسب وإنما تتمثل أيضاً تتمثل أيضاً في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما في ذلك من فوائد عديدة لذلك من النتائج الإيجابية للصراع ما يلي:

- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط والبحث على أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحن طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها وإدارتها لتقليل أثارها السلبية على الأداء.
- تعمق روح الجماعة والعمل بروح الفريق من خلال المشاركة في حل المشاكل مما يؤدي إلى توليد الشعور بالانتماء إلى المنظمة الشيء الذي يؤثر على الأداء العام للمنظمة².
- يمكن توضيح العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء بالشكل التالي والذي يصور منحى الأداء:

¹ طارق الدسوقي، إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، الطبعة الأولى، 2022، تن ويد ناشرون وموزعون، الجزائر، ص 228.

² زرقاوي أمال، العقبي الأزهر، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 110.

الشكل رقم (01-05): الصراع التنظيمي ومنحى الأداء .



المصدر: عودة مشاركة، عطية مصلح، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 25 ، 2016، ص 29.

نلاحظ من خلال الشكل أن الأداء في بداية "النقطة A" منخفضا بسبب الركود واللامبالاة وغياب التنافس بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ثم يأخذ بعد ذلك في الارتفاع نتيجة عدة تغيرات أدت لزيادة المستوى الصراع، ويستمر في الارتفاع حتى "النقطة B" وعندها يكون هناك قدر مناسب من المنافسة والتميز والتفوق يرتفع مستوى الأداء إلى حده الأقصى ثم يبدأ الأداء في الانخفاض ثانية حتى يصل إلى "النقطة C" بسبب تزايد درجة الصراع بين العاملين عن المستوى المحمود، حيث تصبح المنافسة سبب للإضرار ببعضهم البعض وتنتشر الفوضى وتتفكك الجماعات ويتجه الأفراد لإعاقة بعضهم البعض وبالتالي يصبحون بمثابة تهديد لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها.

لقد أكد العديد من الباحثين على العلاقة بين الصراع والأداء من خلال الدراسات التي أجريت منها:

- دراسة (Agwu, 2013) تحت عنوان إدارة الصراع وأداء العاملين Conflict management and employees performance: وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع الصراع التنظيمي وأثره أداء العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين وقد أوصى الباحث بضرورة استخدام استراتيجية الإدارة الديمقراطية في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي¹.

¹ - شايلى جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، العدد 29، المجلد الأول، ديسمبر 2018، ص 294.

- دراسة (Mughal, Khan, 2013) بعنوان تأثير الصراع وإدارة الصراع على الأداء التنظيمي Impact of conflict and conflict Management on organizational performance: وهدفت إلى معرفة كيفية إدارة الصراع وأثره على أداء المنظمة وقد توصل الباحثان إلى أن الصراع جوانب إيجابية وسلبية في نفس الوقت، وإن عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر وظهور الخلافات، والنفور بين العاملين وهذا يؤدي إلى ضعف عام في أداء المنظمة ومما أدى إلى إظهار كل من الإدارة والعاملين لمخاوفهم من الآثار السلبية للصراع¹.

- دراسة محمد الرقاد تحت عنوان أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في الأردن، هدفت الدراسة إلى قياس إدراك الصراع التنظيمي في المستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراعات التنظيمية تعود لأسباب شخصية وتنظيمية ويستخدم المديرين أسلوب التعاون والحل الوسط والتجنب، التنازل، التنافس، كما أن هناك بعض الاختلافات في أساليب لقادة المديرين للصراع في القطاع العام والقطاع الخاص².

¹- نفس المرجع.

²- شايلي جويدة، مرجع سبق ذكره، ص 294.

خلاصة الفصل الأول:

إن الصراع هو أحد العمليات الاجتماعية الهامة فهو ظاهرة اجتماعية حتمية الظهور على مجتمع والتنظيمات والجماعات والأفراد تعبر في جوهرها عن الخلاف والتضاد بين الأفراد والجماعات والتنظيمات حول تحقيق أهداف معينة بموارد محدودة تتيح المجال للجميع لتحقيق أهدافهم، ويمر ظهور وتشكل الصراع بعدة مراحل فهو لا يظهر فجأة، وتكون له آثار مختلفة فالصراع ليس في مجمله عملية سلبية فقد يكون له العديد من الفوائد التي يمكن التوصل إليها من خلال الإدارة الجيدة للصراع باتباع استراتيجيات مختلفة يمكن للمنظمات انتهاجها في التعامل مع الصراع ومعالجته

وهناك بعض الأساليب التي تمكنها من التحكم في درجته واتجاه الصراع سواء من طريقة تقليل الصراع أو زيادة حدته وذلك حسبما تقتضيه الظروف سواء كان الصراع مرتفعا أو منخفضا فهو يؤثر على أداء العامل والمنظمة سلبا أو إيجابا وما على المنظمة إلا أن تدرس ظاهرة الصراع كي تتعرف على المستوى اللازم من الصراع الذي يسمح بالسير الحسن لأنشطتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

من خلال هذا الفصل نقوم بإسقاط إطارنا النظري على الواقع، وقد اخترنا لذلك شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز". تيارت كمحل لإجراء دراستنا هذه، وستتم الدراسة وفق ثلاث مباحث. نتناول في المبحث الأول تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، ونقوم في المبحث الثاني بالتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة و بعدها نتناول المبحث الثالث: ليتم فيه تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ثم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات كأجوبة على الفرضيات التي تم وضعها في الإطار النظري.

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

شركة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات ، و قانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قاعات أخرى ،فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة و لا سيما في ميدان التسويق للكهرباء و الغاز .

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين العالي والمتوسط والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الجزائر بالطاقة الكهربائية والغازية.

وتتمثل مهامها في عملية الإنتاج والنقل والتوزيع عبر وكالتها على مستوى الوطن، كما إن قوانينها الجديدة أعطت لها إمكانية توسيع نشاطاتها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة وعصرته وكذا استعادة هاته الشركة من عملية تصدير الكهرباء والغاز إلى الخارج .

ثانيا: مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 بتاريخ 1947/06/05 مهامها التكفل بعملية إنتاج الكهرباء والغاز .

- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم مؤسسات لإنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم الذي أقرته السلطة الفرنسية سنة 1946.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 لمؤسسة EGA حيث تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات، فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية المتخصصة التي تضمن تسيير هذه الشركة.

- سنة 1969: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر في الجريدة الرسمية في شهر أوت 1969، حيث تحول أسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانتها كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، مواطنين).

- سنة 1975: وفي هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات القاعدية والميدانية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.
- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز حيث انبثق عنها ستة مؤسسات، وأصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة مؤسسة ذات خدمات عمومية في تسيير والتسويق تكتسب خمسة فروع لأعمالها وهي:
- كهريف (KAHRIF) الأشغال الكهربائية.
 - كهركيب (KAHRKIB) لتركيب البنيات التحتية والمنشآت الكهربائية.
 - كناغاز (KANAGAZ) أشغال الهندسة المدنية.
 - AMC لصناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.
- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1919: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بقرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد لتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.
- سنة 1995: أصبحت هاته الشركة في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري بمرسوم 280/95 بتاريخ 1995/09/07 الخاص بسونلغاز وعلى رأسها نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).
- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذا التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، باعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة على الأسهم والقيم المنقولة الأخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركة أخرى.
- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (Holding) خلال السنوات 2006/2004 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة النشاطات الرئيسية بها:
- سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
 - مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
 - مسير شبكة نقل الغاز (CRTG).
- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
 - سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية (SDO).

المطلب الثاني: وظائف واهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

أولاً: الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 لشهر ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن بين وظائف التي تقوم شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

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

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

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات التركيبات الكهربائية والغازية)، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

- ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

- ضمان تمثيل الشركة على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموماً فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

ثانياً: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة 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 التي تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

- تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- الحصول على حصة السوق العالمي.
- عموما فان هدفها إن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الابيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم وهي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- إنشاء فروع واخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر وفي الخارج.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن إن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثالث: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت.

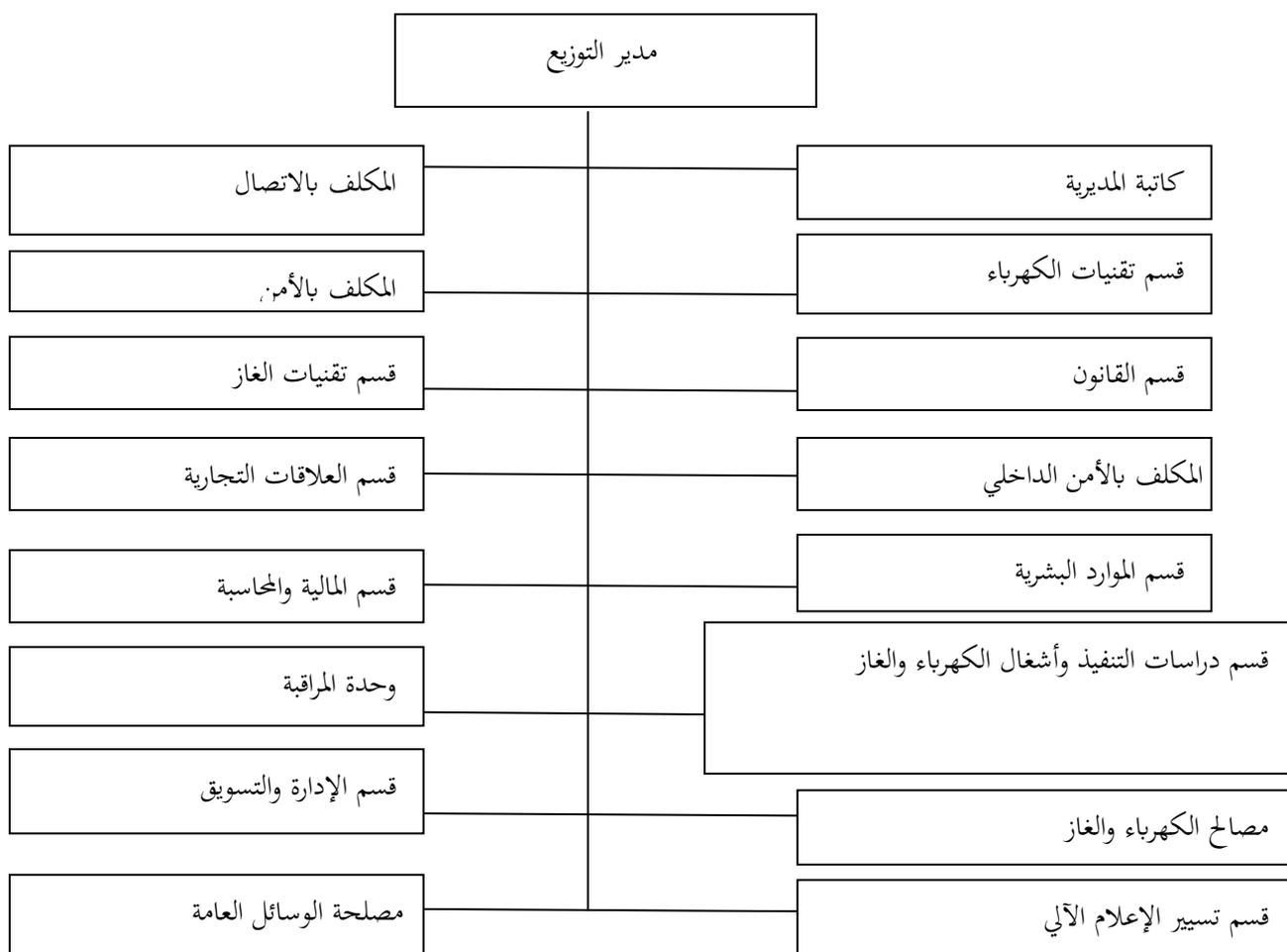
شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب هي شركة مساهمة و فرع في مجمع سونلغاز مكلفة ونطاق اختصاصها توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

اولا: الهيكل التنظيمي للمديرية

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية الشركة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكل اجتماعيا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما

نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون الشركة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارات

ثانيا: المهام الموكلة لكل مصلحة: من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام الشركة كالآتي:

1- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

* **قسم استغلال الحقل:** يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

* **قسم المراقبة والتطوير:** ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

* **قسم حفظ الغاز:** إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSi: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتر المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFD: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

* **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

* **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط الشركة.

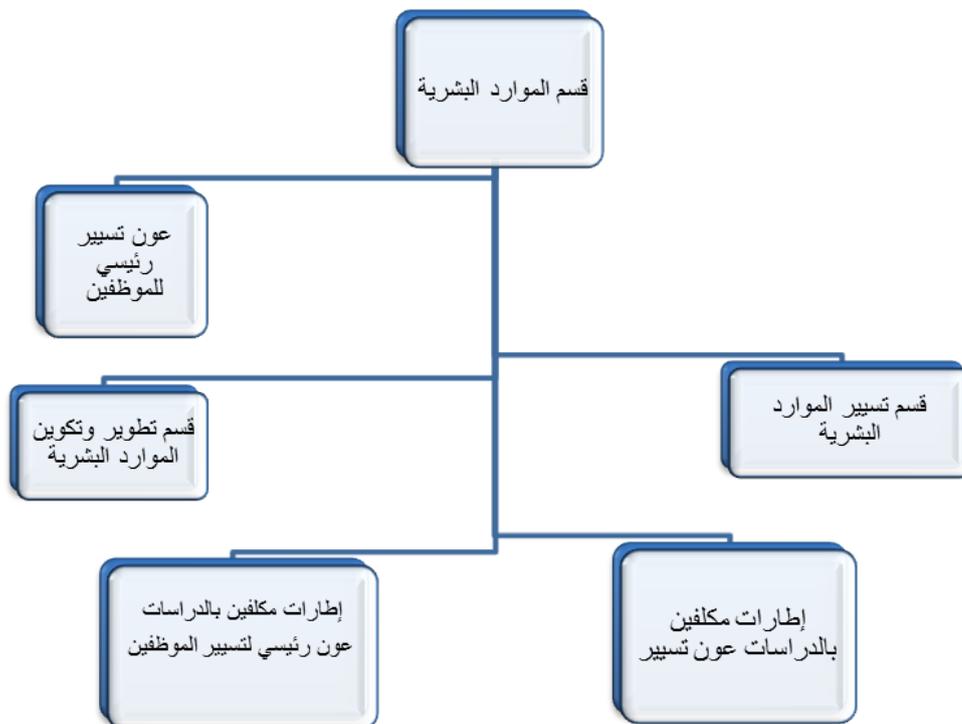
* **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة SAG:

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالشركة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولي مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

ثالثا: قسم الموارد البشرية

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت

1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحاليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج الشركة؛
- وضع برنامج التكوين السنوي؛
- تحديد أنواع التكوين؛
- متابعة العمال خلال التكوين؛
- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

- 2- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:
- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛
 - السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- 3- الأعوان الرئيسية لتسيير الموظفين:
- تسيير ومراقبة أجور العمال؛
 - تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛
 - التنظيم والحرص على ملفات العمال؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أساليب جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وذلك لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة. فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير العلاقة بينها. وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب تيارت، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها 50 عامل، وتم استرداد كل الاستمارات الموزعة، وبعد فحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستجابات الخاضعة للدراسة 50 استبانة. كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم (01-02): الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
80	50	00	50

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة الخبرة، الوظيفة المهنية .)

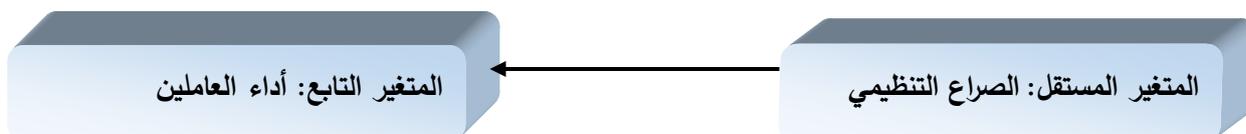
القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: الصراع التنظيمي على 10 فقرات.

ب- المحور الثاني: أداء العاملين ويحتوي على 10 فقرات.

وليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحدد فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتماداً على دراسات سابقة.

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي

جمعت في ما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات
- اختبار ألفا كرونباخ
- اختبار التوزيع الطبيعي
- الانحراف المعياري
- المتوسط الحسابي
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل ارتباط سبيرمان
- تحليل الانحدار

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولاً على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.
 - مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
 - مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.
 - مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.
- و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة. غير موافق محايد موافق موافق بشدة.)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02-02): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
-المدى= اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئة =(اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس) // عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي :
منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي :

جدول رقم (02-03): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى المتوسط الحسابي	منخفض	متوسط	جيد
المتوسط المرجح	(2.32-1)	(3.65-2.33)	(5-3.66)
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
$= \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$			
1.33=			

المبحث الثالث: نتائج دراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار وتفسير الفرضيات التي تبينها في الدراسة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة البحث:

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (02-04): معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	10	.873
المحور 02	10	.909
المجموع	20	0.944

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.944)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5) و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 94.4% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في اجابتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانياً : صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :

1- صدق البناء الداخلي بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين

الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الصراع التنظيمي	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	معامل بيرسون	.902**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط (الصراع التنظيمي وأداء العاملين) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات البارامترية العينة كبيراً بما فيه الكفاية .

إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 50 يستخدم (اختبار كوجملروف - سمرنوف - smirnov-kolmogorov).

أما إذا كان حجم العينة أقل من 50 نستخدم (اختبار شبيرو-ويلك -wilk-shapiro)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، وهو اختبار ضروري؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً . ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02-06): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سمرنوف

كولموجروف - سمرنوف			شابرو - ويلك			المحور الاول و المحور الثاني
مستوى الدلالة	درجة الحرية	التحليل	مستوى الدلالة	درجة الحرية	التحليل	
.200*	50	.095	.082	50	.959	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 04

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية ومحاور الدراسة

تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

أولاً: تحليل بيانات عينة الدراسة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (02-07): تحليل البيانات مجتمع العينة

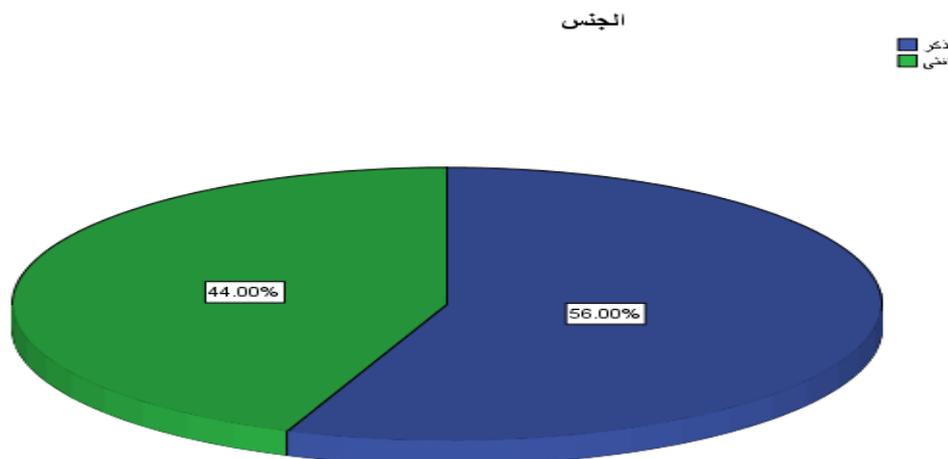
التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
28	56.0	الذكر	الجنس
22	44.0	الأنثى	
54	96.4	عقد عمل دائم	نوع عقد العمل
2	3.6	عقد عمل مؤقت	
3	6.0	أقل من 30 سنة	العمر
40	80.0	من 30 سنة إلى 40 سنة	
7	14.0	أكثر من 40 سنة	
6	12.0	اقل من 5سنوات	الخبرة المهنية
21	42.0	من 5إلى 10سنوات	
17	34.0	من 11إلى 15سنة	
6	12.0	اكثرمن 16سنة	
6	12.0	أقل من ثانوي	المؤهل التعليمي
11	22.0	ثانوي	
14	28.0	تقني سامي	
19	38.0	ماستر	
17	34.0	عون مهارة	الوظيفة الحالية
15	30.0	إطار	
18	36.0	إطار سامي	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 05

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 28 عاملا يمثلون 56% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 22 منهم يمثلون نسبة 44% هم إناث.

الشكل رقم: (04-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



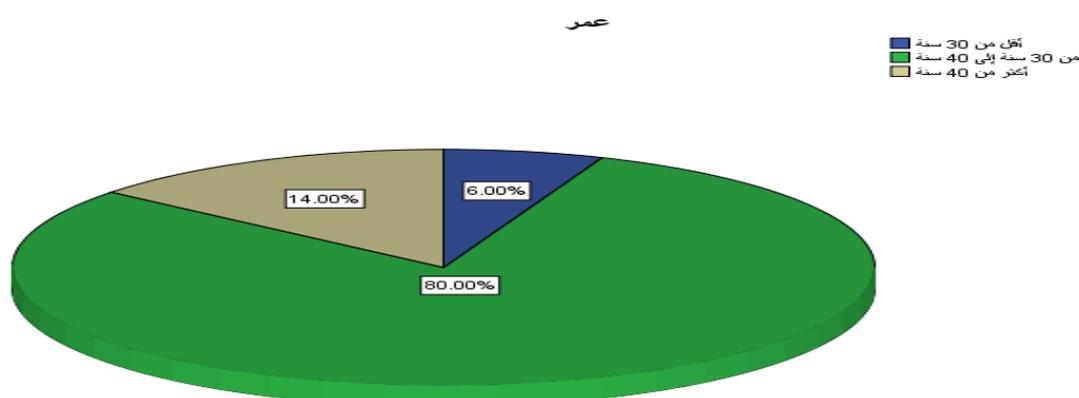
مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب العمر: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من

الموظفين الشركة يمثلون الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 80 %، ثم تأتي الفئة أكثر من

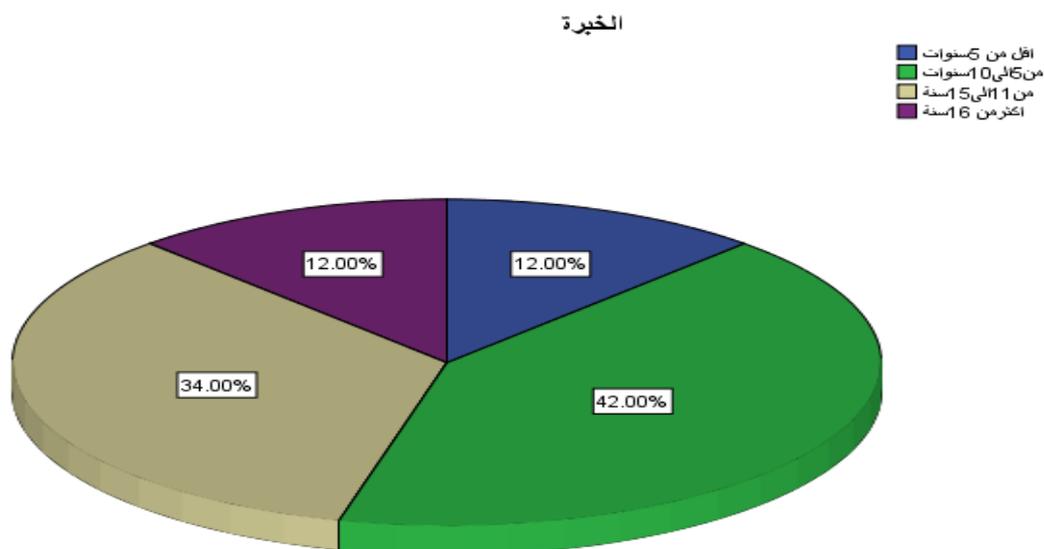
40 سنة بنسبة 14 % و بعدها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 6 % و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (05-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

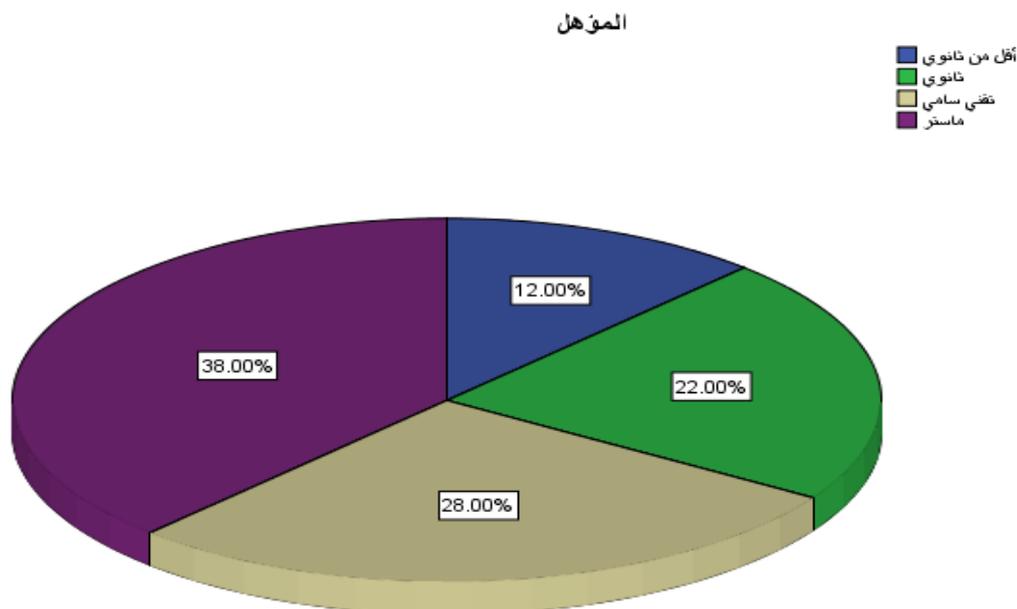
3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة ان فئة (من 5الى10سنوات) هي مرتفعة بنسبة 42%، ثم تلتها فئة من (من 11الى15سنة) بنسبة 34% و بعدها فئتين (اكثرمن 16سنة) و (اقل من 5سنوات) بنسبة 12% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم: (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي : فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 38% بالنسبة للمؤهل ماستر ويليها للمؤهل تقني سامي نسبة 28% و بعدها يأتي مؤهل ثانوي بالتساوي بنسبة 22% و في الاخير يأتي مؤهل أقل من ثانوي بنسبة 12% ، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

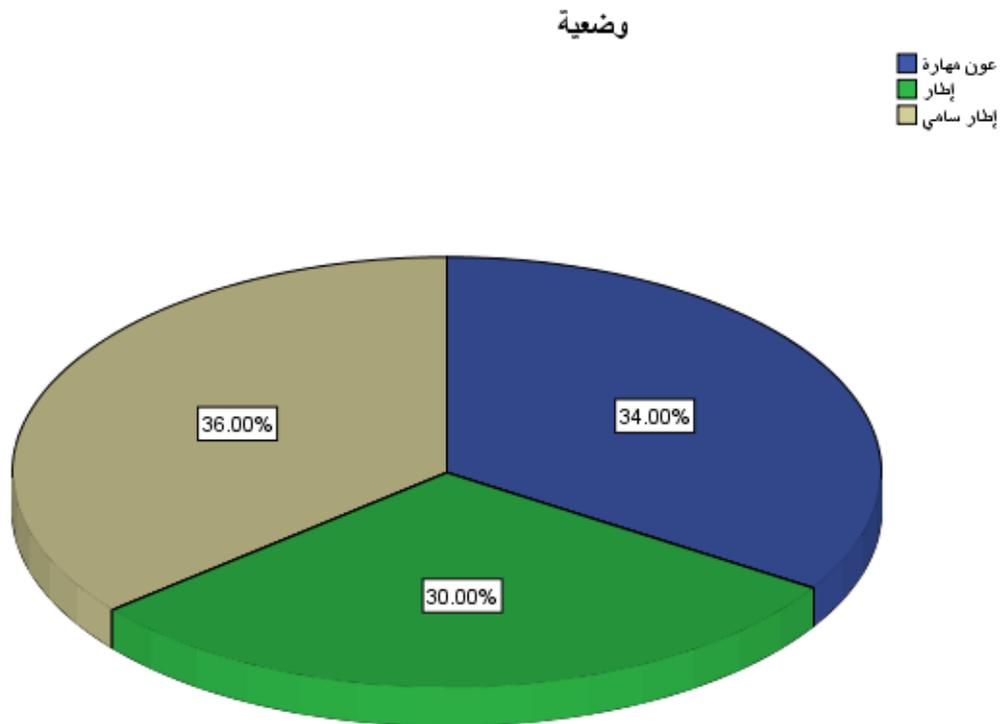
الشكل رقم: (07-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية: يتبين ان نسبة وظيفة حالية إطار سامي هي مرتفعة بنسبة 36%، ثم تلتها فئة عون مهارة بنسبة 34% و في الأخير تأتي فئة إطار بنسبة 30%. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (08-02) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل محاور عينة الدراسة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: الصراع التنظيمي

الجدول رقم (02-08): المحور الاول الصراع التنظيمي:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	من أسباب الصراع الوظيفي بين العمال تضارب المصالح بينهم	3.1400	1.38520	9	متوسط
2	إهمال الإدارة لمشاركة المستخدمين من إتخاذ القرارات هو ما يؤدي لوجود صراعات	3.5200	1.46022	8	متوسط
3	عدم وضوح الصلحيات هو ما يؤدي لظهور صراعات بين العمال	3.5600	1.52744	3	متوسط
4	لكل شخصية مميزات متفاوتة بين العمال وهذا ما يؤدي لظهور الصراعات فيما بينهم	3.5400	1.34331	5	متوسط
5	الإختلاف الفكري والعمرى ما بين فئة الشباب والكهول هو ما يؤدي لظهور الصراعات	3.1400	1.38520	10	متوسط
6	إختلاف (المستوى العلمي) المؤهل العلمي بين العمال يؤدي لظهور الصراعات	3.5200	1.46022	6	متوسط
7	عدم المساوات بين العمال في تقييم الاداء وتوزيع المكافآت يؤدي لظهور الصراعات	3.5600	1.48681	4	متوسط
8	عدم خضوع العمال لرقابة مباشرة وشديدة هو ما يؤدي لظهور الصراعات	4.7200	.45356	1	جيد
9	تجنب الاحتكاك والمواجهة بين العمال في اقسام المؤسسة يمنع من ظهور الصراعات	3.5200	1.46022	7	متوسط
10	عدم استجابة الادارة لمطالب العمال ورغباتهم هي الدافع الاساسي لنشوب الصراعات	4.7200	.45356	2	متوسط
الدرجة كلية		3.694	1.241574	جيد	

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال الصراع التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.69) بانحراف معياري قدره (1.24) وهذا يدل على أن مجال الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني : أداء العاملين

الجدول رقم (02-09): المحور الثاني أداء العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
11	الصراع ما بين المستخدمين داخل المؤسسة هو الذي يؤثر على أدائهم	3.5400	1.34331	3	متوسط
12	الصراع التنظيمي يشجع حاجات العمال وينعكس إيجاباً على أدائهم	3.5400	1.34331	4	متوسط
13	الصراع التنظيمي يزيد من التوتر النفسي للعمال وهذا يؤدي سلباً على أدائهم	3.5600	1.52744	2	متوسط
14	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تبادل المعلومات بين العمال وهو ما يؤثر على أدائهم بالإيجاب	3.5400	1.34331	5	متوسط
15	التنافس الحاصل بين فرق العمل يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين	3.1400	1.38520	9	متوسط
16	تناسب الراتب مع المجهود المبذول للعمال يحقق الرضا الوظيفي لديهم وهو ما يؤدي إلى رفع أدائهم	3.5200	1.46022	6	متوسط
17	مناخ العمل يساعد على تأدية المهام وتخفيف الصراع وتحسين الأداء	3.1400	1.38520	8	متوسط
18	أدوات العمل المواكبة للتطور التكنولوجي من شأنه تخفيف الصراع والرفع من أداء العاملين	3.4400	1.48681	7	متوسط
19	العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الخلافات وهو ما يؤثر على أداء العاملين	3.8200	1.40973	1	جيد
20	شعور العمال بالإستقرار والأمان الوظيفي يؤثر إيجاباً على أدائه	3.1400	1.38520	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.438	1.40697 3	متوسط	

مصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال أداء العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.43) بانحراف معياري قدره (0.1.40) وهذا يدل على أن مجال أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبني عليها هذا البحث.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

تم استخدام اختبار معامل ارتباط سبيرمان للتأكد من مدى وجود ارتباط بين محاور الاستبيان حيث كانت نتائج هذا الفحص مبيّنة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02-10): معاملات الارتباط (سبيرمان) ومعنوياتها الإحصائية بين متغيرات الدراسة

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الصراع التنظيمي	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	معامل سبيرمان	.884**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مما تقدم يتبين انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

الجدول رقم (02-11): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	43.398	1	43.398	209.159	.000 ^b
الخطأ	9.960	48	.207		
المجموع الكلي	53.358	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 07

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-12): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	$0.81 \leq 0.813$
معامل الارتباط R	0.902
تقدير النموذج	$Y = -0.464 + 1.056X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين ككل بلغ (0.79) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.63) وهذا يعني أن 63% من التغيرات التي تحصل في الصراع التنظيمي يفسرها محور أداء العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (209.159)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

مما تقدم يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول ، حيث أخذنا في دراستنا حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.. أين قدمنا تعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت. ، ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح وقد توصلنا من خلال الدراسة التي تم إجراؤها على العينة المختارة من إطارات توصلنا إلى انه يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين نظراً لإهتمام المنظمات الحديثة بالصراع التنظيمي، ويعد الصراع التنظيمي واحد من المتغيرات والقوى الأساسية الموجهة لأداء ومخرجات المنظمات الاجتماعية، وذلك من منطلق أن أي منظمة تتضمن عدداً من الأفراد تجمعهم علاقات محددة ويعملون معاً وفق قواعد وأسس واحدة لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، إلا أنهم يتباينون فيما بينهم في كثير من الرغبات والميول والاتجاهات والقدرات والاستعدادات... وغيرها من الخصائص الاجتماعية والتي تؤدي إلى كثير من التناقضات والاختلافات وتؤثر بشكل أو بآخر على قدراتهم وأدائهم ومن ثم على أداء المنظمة التي يعملون فيها ومخرجاتها. ووفقاً لما سبق، فقد نال الصراع التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل علماء الإدارة، والتربية، والسياسة، والاجتماع، والاقتصاد، وعلم النفس خلال الفترة الماضية، فيكاد لا يخلو كتاب من كتب الإدارة والسلوك التنظيمي من فصلٍ أو عنوان عن الصراع التنظيمي .

وأصبح ينظر إلى الصراع على اعتبار أنه أمر ضروري ومقبول في أي تنظيم أو منظمة وأنه لا يمكن تجنبه أو التخلص منه كلياً، وأن للصراع عوامل متعددة، وله تأثيرات إيجابية وسلبية، ولذلك توسع التركيز والاهتمام في الموقف الكلي بما يتضمنه من الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي، ووجهت الجهود نحو تحديد المستوى المقبول من الصراع والترشيد والمحاولات المستمرة لحله، وبما يخدم أهداف المنظمة في ظل الظروف المتاحة، ويؤدي إلى تحفيز الطاقات وتجديدها والابتعاد عن الروتين ورتابته.

1- النتائج:

- أسفرت الدراسة على وجود أثر للصراع التنظيمي على أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي شركة سونلغاز تيارت.

- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الصراع التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين.

2- إختبار الفرضيات:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات تمكنا من التوصل إلى الإستنتاجات الآتية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

3- الإقتراحات والتوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في رفع وعي العاملين في شركة بعوامل الصراع التنظيمي وباستراتيجيات إدارته، وهي كالآتي:
- تبني الصراع التنظيمي وتطبيقه من قبل الرؤساء في الشركة يحفز ويزيد من اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة واستمرارية نشاطها.
 - يعمل الصراع التنظيمي على تحديد مسؤوليات كل عامل بشكل واضح وخلق الثقة المتبادلة بين الأفراد لتحقيق الشفافية داخل الشركة.
 - يساهم الصراع التنظيمي في الوصول الى أفكار متطورة وجديدة وإعطاء الحلول المبتكرة لمشكلاتهم واتخاذ قرارات أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة داخل الشركة.
 - يلعب الصراع التنظيمي دور فعال في التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها الى الإدارة العليا، وكذلك يمنح لهم فرص الاداء والمشاركة من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة.
 - يشجع الصراع التنظيمي فرق العمل على التفكير بشكل مبتكر واتخاذ القرارات المثالية وتطبيقها على أرض الشركة.
 - تفعيل البرامج الصراع التنظيمي لتحسين مستوى العاملين و تشجيعهم على خلق بيئة عمل تشجع على الاداء.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات (أساليب) إدارته لدى العاملين في الشركة وعلاقته بالروح المعنوية أو الثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات (أساليب) إدارته لدى العاملين في الشركة.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات (أساليب) إدارته لدى العاملين في الشركة
- إجراء دراسات حول تصميم برنامج تدريبي أو تصور مقترح حول إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

5- آفاق الدراسة:

- يعد موضوع الصراع التنظيمي و اداء العاملين من المواضيع الحديثة، إذ حاولت هذه الدراسة معالجة أثر الصراع التنظيمي على اداء العاملين في الشركة، و فيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:
- أثر الصراع التنظيمي على اداء العاملين.

- المعوقات التي تواجه الإدارات الجزائرية على تطبيق الصراع التنظيمي.
- أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- اثرالصراع التنظيمي على المنافسة في المؤسسة الاقتصادية

المصادر والمراجع

اولا - الكتب:

1. كرومي سعيد، أثر الاحتراز تجاه الصراع التنظيمي على التزام الأفراد في منظمات الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03 سبتمبر 2021، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، تاريخ النشر: 2021/09/30
2. شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين "دراسة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
3. فائزة عبد الله علي وصالح أحمد صالح، استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الإدارية، مجلة المنصور، العدد 30، 2018
4. جمال بن خالد، الحاج بن خالد، الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2021،
5. محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015
6. خيضر كاظم، حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
7. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأزارقة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999،
8. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998،
9. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008
10. مريم يخلف، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020
11. أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2015
13. وفيق جملي الأغا، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017
14. عبد الرحمن مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2022
15. عطا الله حسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2022، النشر ألفا للوثائق، الجزائر

16. بلقايد بوري، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017،
17. يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006،
18. جمال بن خالد، الحاج بن خالد، الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلو العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02 (2021)، تاريخ النشر: 2021/12/28
19. مريم يخلف، أمال حورية رويدي، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين "دراسة حالة مديرية التجارة، جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماست أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر محمد الصديق بن يحي، جيجل
20. السعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية
21. طارق الدسوقي، إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، الطبعة الأولى، 2022، تن ويد ناشرون وموزعون، الجزائر
22. زرقاوي أمال، العقبي الأزهر، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة
23. شايلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، العدد 29، المجلد الأول، ديسمبر 2018،

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "الصراع التنظيمي واثره على اداء العاملين" (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيارت)، يسعدنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عنها بكل موضوعية وصراحة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم.

ونحيطكم علما أن معلومات هذه الإستمارة تبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وإثراء

موضوع البحث.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماستر

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

5- الوضعية المهنية:

عون مهارة إطار
إطار سامي أخرى

المحور الأول : الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	من أسباب الصراع الوظيفي بين العمال تضارب المصالح بينهم					
2	إهمال الإدارة لمشاركة المستخدمين من إتخاذ القرارات هو ما يؤدي لوجود صراعات					
3	عدم وضوح الصلحيات هو ما يؤدي لظهور صراعات بين العمال					
4	لكل شخصية مميزات متفاوتة بين العمال وهذا ما يؤدي لظهور الصراعات فيما بينهم					
5	الإختلاف الفكري والعمرى ما بين فئة الشباب والكهول هو ما يؤدي لظهور الصراعات					
6	إختلاف (المستوى العلمي) المؤهل العلمي بين العمال يؤدي لظهور الصراعات					
7	عدم المساوات بين العمال في تقييم الاداء وتوزيع المكافآت يؤدي لظهور الصراعات					
8	عدم خضوع العمال لرقابة مباشرة وشديدة هو ما يؤدي لظهور الصراعات					
9	تجنب الاحتكاك والمواجهة بين العمال في اقسام المؤسسة يمنع من ظهور الصراعات					
10	عدم استجابة الادارة لمطالب العمال ورغباتهم هي الدافع الاساسي لنشوب الصراعات					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الصراع ما بين المستخدمين داخل المؤسسة هو الذي يؤثر على أدائهم					
2	الصراع التنظيمي يشبع حاجات العمال وينعكس إيجاباً على أدائهم					
3	الصراع التنظيمي يزيد من التوتر النفسي للعمال وهذا يؤدي سلباً على أدائهم					
4	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تبادل المعلومات بين العمال وهو ما يؤثر على أدائهم بالإيجاب					
5	التنافس الحاصل بين فرق العمل يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين					
6	تناسب الراتب مع المجهود المبذول للعمال يحقق الرضا الوظيفي لديهم وهو ما يؤدي إلى رفع أدائهم					
7	مناخ العمل يساعد على تأدية المهام وتخفيف الصراع وتحسين الأداء					
8	أدوات العمل المواكبة للتطور التكنولوجي من شأنه تخفيف الصراع والرفع من أداء العاملين					
9	العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الخلافات وهو ما يؤثر على أداء العاملين					
10	شعور العمال بالاستقرار والأمان الوظيفي يؤثر إيجاباً على أدائهم					

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.944	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.909	10

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	اداء عاملين	صراع تنظمي
Corrélacion de Pearson	1	.902**
اداء_عاملين Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50
Corrélacion de Pearson	.902**	1
صراع_تنظمي Sig. (bilatérale)	.000	
N	50	50

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

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
كلي	.095	50	.200 [*]	.959	50	.082

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): تحليل البيانات مجتمع العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	56.0	56.0	56.0
Valide انثى	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	6.0	6.0	6.0
Valide من 30 سنة إلى 40 سنة	40	80.0	80.0	86.0
أكثر من 40 سنة	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	12.0	12.0	12.0
Valide من 5 إلى 10 سنوات	21	42.0	42.0	54.0
من 11 إلى 15 سنة	17	34.0	34.0	88.0
أكثر من 16 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثانوي	6	12.0	12.0	12.0
ثانوي	11	22.0	22.0	34.0
Valide تقني سامي	14	28.0	28.0	62.0
ماستر	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

وضعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون مهارة	17	34.0	34.0	34.0
إطار	15	30.0	30.0	64.0
Valide إطار سامي	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	من أسباب الصراع الوظيفي بين العمال تضارب المصالح بينهم	إهمال الإدارة لمشاركة المستخدمين من إتخاذ القرارات هو ما يؤدي لوجود صراعات	عدم وضوح الصلحيات هو ما يؤدي لظهور صراعات بين العمال	لكل شخصية مميزات متفاوتة بين العمال وهذا ما يؤدي لظهور الصراعات فيما بينهم
N Valide	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.1400	3.5200	3.5600	3.5400
Ecart-type	1.38520	1.46022	1.52744	1.34331

Statistiques

		الإختلاف الفكري والعمرى ما بين فئة الشباب والكهول هو ما يؤدي لظهور الصراعات	إختلاف (المستوى العلمي) المؤهل العلمي بين العمال يؤدي لظهور الصراعات	عدم المساوات بين العمال في تقييم الاداء وتوزيع المكافآت يؤدي لظهور الصراعات	عدم خضوع العمال لرقابة مباشرة وشديدة هو ما يؤدي لظهور الصراعات
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.1400	3.5200	3.5600	4.7200
	Ecart-type	1.38520	1.46022	1.48681	.45356

Statistiques

		تجنب الاحتكاك والمواجهة بين العمال في اقسام المؤسسة يمنع من ظهور الصراعات	عدم استجابة الادارة لمطالب العمال ورغباتهم هي الدافع الاساسى لنشوب الصراعات	الصراع ما بين المستخدمين داخل المؤسسة هو الذي يؤثر على آدائهم	الصراع التنظيمى يشعب حاجات العمال وينعكس ايجابا على آدائهم
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.5200	4.7200	3.5400	3.5400
	Ecart-type	1.46022	.45356	1.34331	1.34331

Statistiques

		الصراع التنظيمى يزيد من التوتر النفسى للعمال وهذا يؤدي سلبا على آدائهم	يؤدي الصراع التنظيمى إلى تبادل المعلومات بين العمال وهو ما يؤثر على آدائهم بالإيجاب	التنافس الحاصل بين فرق العمل يؤدي لرفع مستوى آداء العاملين	تناسب الراتب مع المجهود المبذول للعمال يحقق الرضا الوظيفى لديهم وهو ما يؤدي إلى رفع آدائهم
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.5600	3.5400	3.1400	3.5200
	Ecart-type	1.52744	1.34331	1.38520	1.46022

Statistiques

		مناخ العمل يساعد على تأدية المهام وتخفيف الصراع وتحسين الأداء	أدوات العمل الموائمة للتطور التكنولوجى من شأنه تخفيف الصراع والرفع من آداء العاملين	العلاقات الشخصية تلعب دور فى الخلافات وهو ما يؤثر على آداء العاملين	شعور العمال بالإستقرار والأمان الوظيفى يؤثر ايجابا على آدائه
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.1400	3.4400	3.8200	3.1400
	Ecart-type	1.38520	1.48681	1.40973	1.38520

Tableau de fréquences

من أسباب الصراع الوظيفي بين العمال تضارب المصالح بينهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	10	20.0	20.0	34.0
محايد	15	30.0	30.0	64.0
موافق	5	10.0	10.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

إهمال الإدارة لمشاركة المستخدمين من إتخاذ القرارات هو ما يؤدي لوجود صراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	7	14.0	14.0	30.0
محايد	1	2.0	2.0	32.0
موافق	19	38.0	38.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عدم وضوح الصلحيات هو ما يؤدي لظهور صراعات بين العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	4	8.0	8.0	26.0
محايد	7	14.0	14.0	40.0
موافق	10	20.0	20.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لكل شخصية مميزات متفاوتة بين العمال وهذا ما يؤدي لظهور الصراعات فيما بينهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
محايد	16	32.0	32.0	56.0
موافق	2	4.0	4.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الإختلاف الفكري والعمرى مابين فئة الشباب والكهول هو ما يؤدي لظهور الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	10	20.0	20.0	34.0
محايد	15	30.0	30.0	64.0
موافق	5	10.0	10.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

إختلاف (المستوى العلمي) المؤهل العلمي بين العمال يؤدي لظهور الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	7	14.0	14.0	30.0
محايد	1	2.0	2.0	32.0
موافق	19	38.0	38.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عدم المساوات بين العمال في تقييم الاداء وتوزيع المكافآت يؤدي لظهور الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	2	4.0	4.0	22.0
محايد	10	20.0	20.0	42.0
موافق	10	20.0	20.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عدم خضوع العمال لرقابة مباشرة وشديدة هو ما يؤدي لظهور الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	28.0	28.0	28.0
موافق بشدة	36	72.0	72.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تجنب الاحتكاك والمواجهة بين العمال في اقسام المؤسسة يمنع من ظهور الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	7	14.0	14.0	30.0
محايد	1	2.0	2.0	32.0
موافق	19	38.0	38.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عدم استجابة الادارة لمطالب العمال و رغباتهم هي الدافع الاساسي لنشوب الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	28.0	28.0	28.0
موافق بشدة	36	72.0	72.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الصراع ما بين المستخدمين داخل المؤسسة هو الذي يؤثر على أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
محايد	16	32.0	32.0	56.0
موافق	2	4.0	4.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الصراع التنظيمي يشبع حاجات العمال وينعكس إيجاباً على أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
محايد	16	32.0	32.0	56.0
موافق	2	4.0	4.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الصراع التنظيمي يزيد من التوتر النفسي للعمال وهذا يؤدي سلباً على أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	18.0	18.0	18.0
غير موافق	4	8.0	8.0	26.0
محايد	7	14.0	14.0	40.0
موافق	10	20.0	20.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يؤدي الصراع التنظيمي إلى تبادل المعلومات بين العمال وهو ما يؤثر على أدائهم بالإيجاب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
غير موافق	9	18.0	18.0	24.0
محايد	16	32.0	32.0	56.0
موافق	2	4.0	4.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التنافس الحاصل بين فرق العمل يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	10	20.0	20.0	34.0
محايد	15	30.0	30.0	64.0
موافق	5	10.0	10.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تناسب الراتب مع المجهود المبذول للعمال يحقق الرضا الوظيفي لديهم وهو ما يؤدي إلى رفع أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	16.0	16.0	16.0
غير موافق	7	14.0	14.0	30.0
محايد	1	2.0	2.0	32.0
موافق	19	38.0	38.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مناخ العمل يساعد على تأدية المهام وتخفيف الصراع وتحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	14.0	14.0
	غير موافق	10	20.0	34.0
	محايد	15	30.0	30.0
	موافق	5	10.0	74.0
	موافق بشدة	13	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

أدوات العمل الموائمة للتطور التكنولوجي من شأنه تخفيف الصراع والرفع من أداء العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	16.0	16.0
	غير موافق	7	14.0	30.0
	محايد	7	14.0	14.0
	موافق	11	22.0	66.0
	موافق بشدة	17	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

العلاقات الشخصية تلعب دور في الخلافات وهو ما يؤثر على أداء العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12.0	12.0
	غير موافق	4	8.0	20.0
	محايد	6	12.0	12.0
	موافق	11	22.0	54.0
	موافق بشدة	23	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

شعور العمال بالإستقرار والأمان الوظيفي يؤثر إيجابيا على آدائه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	14.0	14.0	14.0
غير موافق	10	20.0	20.0	34.0
محايد	15	30.0	30.0	64.0
موافق	5	10.0	10.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	صراع تنظيمي ^b		Entrée

a. Variable dépendante : اداء_عاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.902 ^a	.813	.809	.45551

a. Valeurs prédites : (constantes), صراع تنظيمي

b. Variable dépendante : اداء_عاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	43.398	1	43.398	209.159	.000 ^b
1 Résidu	9.960	48	.207		
Total	53.358	49			

a. Variable dépendante : اداء_عاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), صراع_تنظمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.464	.277		-1.674	.101
صراع_تنظمي	1.056	.073	.902	14.462	.000

a. Variable dépendante : اداء_عاملين

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.4372	4.8177	3.4380	.94111	50
Résidu	-.96690	1.05002	.00000	.45084	50
Erreur Prévision	-2.126	1.466	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.123	2.305	.000	.990	50

a. Variable dépendante : اداء_عاملين

Diagrammes

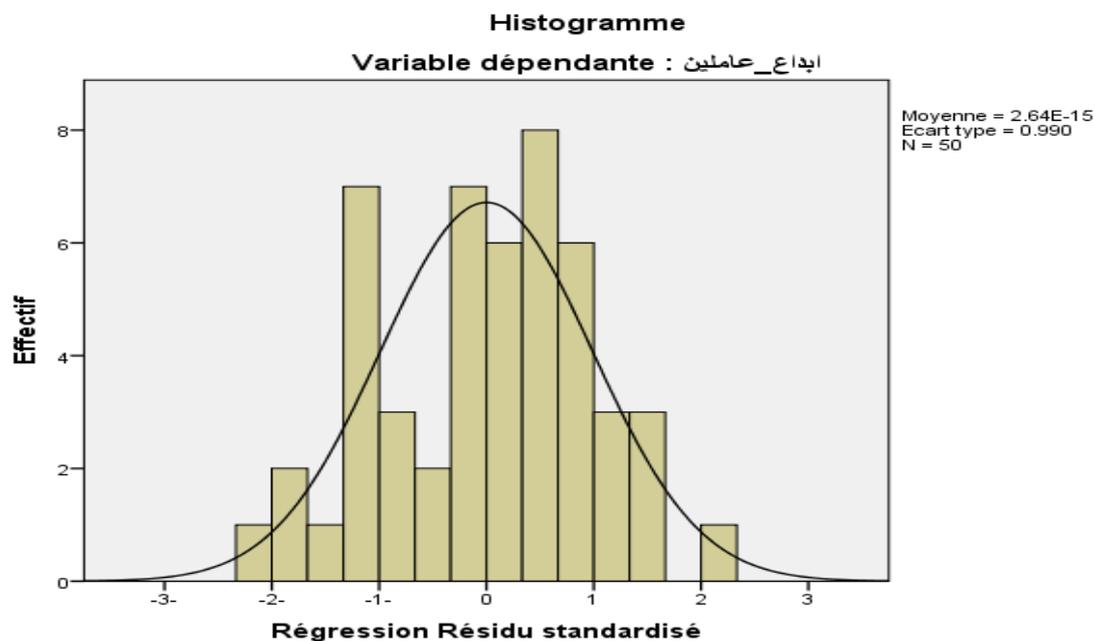
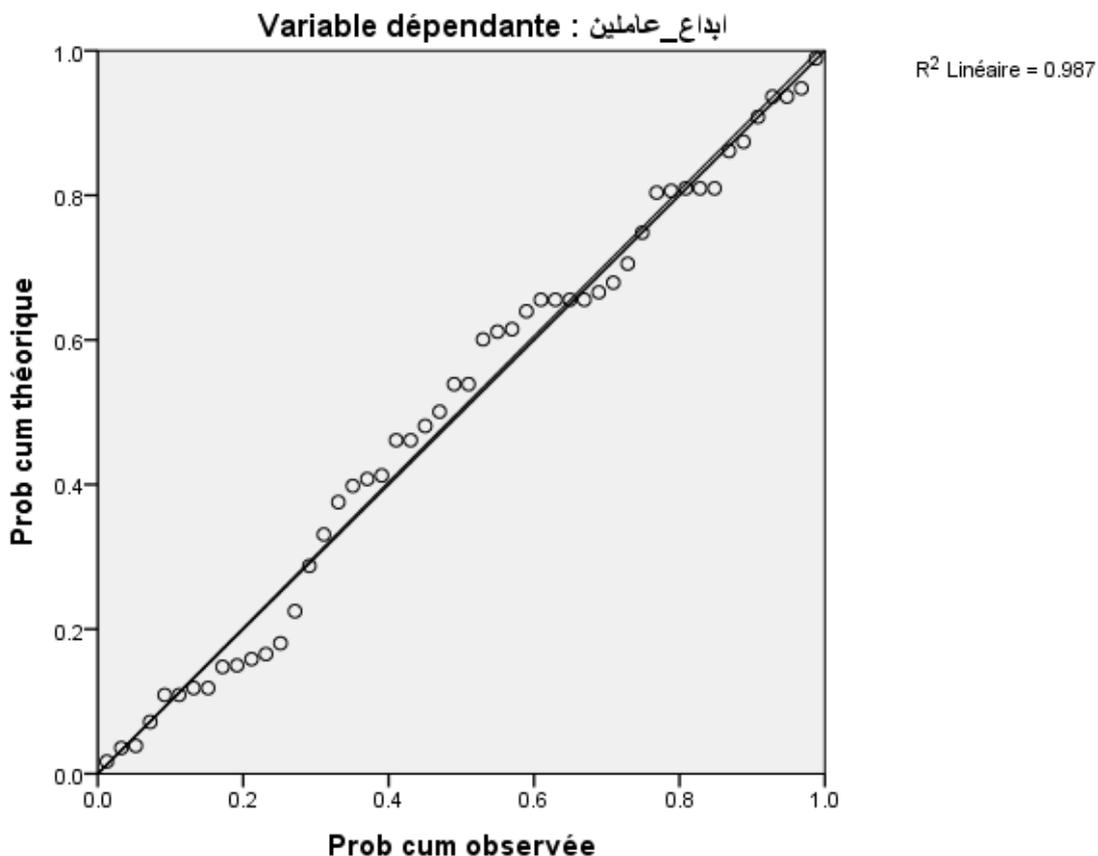


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملحق رقم (08): اختبار العلاقة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان

Corrélations

		عاملين_اداء	تنظيمي_صراع
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.884**
	عاملين_اداء Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	50	50
	Coefficient de corrélation	.884**	1.000
	تنظيمي_صراع Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت، و لقد تم الاعتماد على الاستبيان لغرض جمع البيانات من عمال المؤسسة محل الدراسة والذي بلغ عددهم 50 عامل، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستمارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيارت.

الكلمات المفتاحية: الصراع ، المنظمة ، العمال ، الأداء العاملين

Abstract:

This study aimed to find out the impact of organizational conflict on the performance of workers in the Electricity and Gas Distribution Corporation to the West in Tiaret, and the questionnaire was relied on for the purpose of collecting data from the workers of the institution under study, which numbered 50 workers, and the statistical package for social sciences spss was used to analyze the questionnaire data. The study reached a number of results, as follows:

- ✓ There is a statistically significant relationship at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ between the organizational conflict and the performance of employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation "Sonelgaz" in the state of Tiaret
- ✓ There is a statistically significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ between the organizational conflict and the performance of employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation "Sonelgaz" in the state of Tiaret.

Keywords: conflict, organization, workers, employee performance