



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع التنظيم والعمل الموسومة بـ

الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت

إشراف الأستاذ:

أم الرثم نور الدين

إعداد الطالبين:

- بوصوري محمد أمين

- بوصورة سمراء

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم "أ" بجامعة ابن خلدون	خريش زهير
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم "أ" بجامعة ابن خلدون	أم الرثم نور الدين
مناقشا	أستاذ مساعد قسم "أ" بجامعة ابن خلدون	موهوب مراد

السنة الجامعية

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله

وأصحابه الطاهرين

لا يسعنا ونحن ننهي هذا الجهد العلمي إلا أن نتقدم بفائق الشكر والامتنان الى كل من مد لنا يد

العون وساعدنا في إنجاز هذا البحث.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "أم الروم نور الدين" الذي أشرفه بعناية فائقة على البحث، لما بذله

من جهد، وما قدمه من توجيهات سديدة لإخراج البحث بالمستوى المطلوب، جزاه الله كل خير وحفظه

من مكروه.

كما أتقدم بالشكر لعمال ديوان الترفيق والتسيير العقاري لولاية تيارت لما قدموه من مساعدة

وتعاون وخاصة رئيسة مصلحة الموارد البشرية

الإهداء

بسم خالقي ومسير أموري وعصمت أمري لك كل الحمد والامتنان
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة،

دامت لي منطلا لا عمر له

أهدي هذا النجاح إلى خالتي بشكل خاص التي كانت بمثابة أمي الثانية

التي تعبت من أجلي. وما لنا اخترت بحثي تخرجي بكل همّة ونشاط

امتن لكل من كان له فضل وساعدني ولو باليسير

الأبوين والأهل، والأصدقاء، كل باسمه، والأساتذة المبدلين

أهديكم بحثي تخرجي

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من قال فيهما عز وجل ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغْنِ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا

[الإسراء: 23]

وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿

اهدي هذا العمل الى كل من إخوتي وزملائي وأصدقائي الأعماء كل باسمه ومقامه

الذين وقفوا بجاني ودعموني بكلماتهم

الطيبة وتشجيعهم الدائم شكرا لكم على مسانذتي

إلى أستاذي المشرف أم الرثم نور الدين الذي لم يبخل علي بتوجيهاته السديدة

ونصائحه القيمة وكان دعمه هو الأساس الذي بنيت عليه هذا العمل

شكرا لجهودك واهتمامك الكبير

محمد امين



فهرس المحتويات

	الشكر وتقدير
	الإهداء
الصفحة	الفهرس
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار التصوري والنهجي	
04	I - الإطار التصوري
04	1- الاشكالية وتساؤلاتها
05	2- الفرضيات
05	3- أسباب اختيار الموضوع
06	4- أهمية و أهداف الموضوع
07	5- تحديد المفاهيم
10	6- الدراسات السابقة
23	II - الإطار المنهجي للدراسة
23	1- مجالات الدراسة
23	1.1 المجال الجغرافي
23	1.2 المجال البشري
23	1.3 المجال الزماني
24	2- المنهج المستخدم في الدراسة
24	3- أدوات جمع البيانات
25	4- العينة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
28	تمهيد
29	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
30	ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي
32	ثالثاً: مراحل وأهمية الصراع التنظيمي
32	1- مراحل الصراع التنظيمي

34	2- أهمية الصراع التنظيمي
35	رابعاً: خصائص وأنواع الصراع التنظيمي
35	1- خصائص الصراع التنظيمي
36	2- أنواع الصراع التنظيمي
37	خامساً: اسباب ومصادر الصراع التنظيمي
37	1- أسباب الصراع التنظيمي
38	2- مصادر الصراع التنظيمي
40	سادساً: ماهية إدارة الصراع
40	1- مفهوم إدارة الصراع
41	2- خطوات إدارة الصراع
42	3- اساليب إدارة الصراع
44	سابعاً: النظريات المفسرة للصراع
44	1- كارل ماركس
44	2- دهرندروف
45	3- لويس كوزر
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
49	تمهيد
50	أولاً: مفهوم الأداء
51	ثانياً: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي
51	1- أهمية الأداء الوظيفي
51	2- عناصر الأداء الوظيفي
52	ثالثاً: محددات ومعوقات الأداء
52	1- محددات الأداء
53	2- معوقات الأداء
54	رابعاً: أهداف و أنواع الأداء الوظيفي
54	1- أهداف الأداء الوظيفي
54	2- أنواع الأداء الوظيفي

55	خامسا: إدارة الأداء
56	سادسا: العوامل المؤثرة على الأداء
58	سابعا: تقييم الأداء وأهميته
58	1- مفهوم تقييم الأداء
58	2- أهمية تقييم الأداء
59	3- أساليب تقييم الأداء
61	4- أهداف تقييم الأداء
62	ثامنا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
62	1- مدرسة الادارة العلمية: " فريدريك تايلور "
63	2- نظرية العلاقات الانسانية " إلتون مايو "
65	3- نظرية الإدارة اليابانية " ويليام أوشي "
66	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة	
68	تمهيد
69	اولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
69	1- عرض و تحليل البيانات الشخصية.
73	2 - عرض و تحليل بيانات المحور الأول " الصراع التنظيمي (صراع الدور، صراع الجماعات)"
85	3 - عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " الأداء الوظيفي (الدافعية و الكفاءة المهنية)"
97	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
97	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
100	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
103	ثالثا: عرض نتائج على ضوء الفرضيات الفرضيات
103	1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
104	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
105	رابعا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
108	رابعا: النتائج العامة
111	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	يوضح مراحل الصراع التنظيمي	الشكل رقم 01
40	يوضح مصادر الصراع التنظيمي	الشكل رقم 02

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	69
02	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	69
03	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	70
04	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	70
05	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان الاقامة	71
06	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية	71
07	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	72
08	يوضح ان كان هناك غموض في المسؤوليات الموكلة للعمال	73
09	يوضح قيام العامل بتأدية مهام متنوعة في العمل	74
10	يوضح لجوء العمال لطلب المساعدة في انجاز المهام.	75
11	يوضح إن كان التفاوت في المستوى التعليمي يؤدي الى حدوث خلافات بين العمال.	76
12	يوضح انتماء العمال في المصلحة لنفس التخصص يخلق (المنافسة، التفاهم، الخلافات)	77
13	يوضح ان كانت هناك خلافات في المؤسسة	78
14	يوضح الاساس الذي من خلاله يتعاون العمال في المؤسسة	79
15	يوضح تأثير الانتماء الجغرافي على وجود مشاكل في العمل	80
16	يوضح الصراعات الموجودة عادة في المؤسسة	81
17	يوضح توزيع المهام بالتساوي بين العمال	82
18	يوضح قبول العمال للعمل افضل من عملهم الحالي	83
19	يوضح كيفية حل الصراع بالمؤسسة	84
20	يوضح اذ كان العمال يبذلون جهود لإنجاز عملهم	85
21	يوضح التزام العمال بالمواعيد العمل	86
22	يوضح تأدية العمال أعمال اضافية	87
23	يوضح مساعدة العمال لبعضهم في حل مشاكل العمل	87
24	يوضح اجتهاد العمال لإداء المهام	88
25	يوضح التزام باللوائح والارشادات الادارية	89
26	يوضح انجاز المهام رغم قلة الوسائل المتاحة	90

91	يوضح استغلال الامكانيات المادية في المؤسسة	27
92	يوضح اقتراح أفكار جديدة بالمؤسسة	28
93	يوضح السماح للعمال بتوظيف كامل مؤهلاتهم	29
94	يوضح تكيف العمال مع المستجدات العمل	30
95	يوضح قدرة العمال على مواجهة الصعوبات والتعامل معها	31
96	يوضح استشارات العمال في امور سير العمل	32
97	يوضح اثر تفاوت المستوى التعليمي بين العمال و حدوث خلافات على انجاز المهام رغم قلة الوسائل	33
98	يوضح أثر غموض المسؤوليات الموكلة للعمال على جهودهم لإنجاز العمل	34
99	يوضح اثر اللجوء لطلب العمال للمساعدة من طرف جهة معينة بالمؤسسة على مبادرتهم لمساعدة بعضهم في حل مشاكل العمل.	35
100	يوضح اثر تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم	36
101	يوضح اثر الانتماء الجغرافي للعمال يحدث لهم مشاكل على قدرتهم على مواجهة الصعوبات والتعامل معها	37
102	يوضح أثر الخلافات الموجودة في محيط العمل على قيام الادارة باستشارة العمل في أمور سير العمل	38

مقدمة

تعد المؤسسة جزءاً أساسياً من البنية التحتية للمجتمعات الحديثة، حيث تلعب دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأفراد والمجتمع ككل، فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية التي خصصت لأداء غرض اقتصادي أو خدماتي أو صناعي معين بحيث يمثل العامل جزءاً أساسياً في أي مؤسسة فهو يؤثر على أدائها ونجاحها بطرق متعددة، وذلك من خلال تنفيذ المهام اليومية التي يقوم بها داخل المؤسسة والتي قد يواجه من خلالها خلافات ناتجة عن مجموعة متنوعة من العوامل قد تكون شخصية أو مهنية ناتجة عن بيئة العمل، هذه الخلافات تتطور إلى صراعات .

فالصراع التنظيمي أمر واقع وطبيعي داخل أي مؤسسة باختلاف أشكالها ونشاطاتها فلا تكاد تخلو أي مؤسسة منه، يحدث هذا الصراع عند تعارض المصالح أو الأهداف أو قيم طرفين أو أكثر ويكون عادة بين الأفراد أو الجماعات أو بين الفرد ونفسه، حيث يمكن لهذا الصراع أن يؤثر بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى التأثير على بيئة العمل، حيث يعتبر أداء العمال على أنه القاعدة الأساسية التي تحافظ على سيرورة واستمرارية أي المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المحددة. فالأداء يتضمن مجموعة من العوامل التي يجب أن تتحقق في العامل كالكفاءة، والسرعة، والدافعية وغيرها وهي تختلف من عامل إلى آخر وذلك حسب بيئة العمل التي تكتسبها كل مؤسسة.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي الذي تم إقراره في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت، كونه أحد الموضوعات المهمة في إدارة المؤسسات.

وقد تناولنا في دراستنا هذه أربعة فصول :

- الفصل الأول: تحدثنا فيه عن الإطار التصوري الذي تضمن إشكالية الدراسة وفروضها، أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، تحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة. وعن المنهج للدراسة الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، و المنهج المستخدم في الدراسة و أدوات جمع البيانات.

- الفصل الثانية: تحدثنا فيه عن الصراع التنظيمي حيث عالجنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، مراحل وأهمية الصراع، خصائص وأنواع الصراع التنظيمي، أسباب ومصادر الصراع التنظيمي، وماهية إدارة الصراع والنظريات المفسرة للصراع التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** تناولنا فيه الأداء الوظيفي تطرفنا من خلاله إلى مفهوم وأهمية وعناصر الأداء الوظيفي، محددات ومعوقات الأداء الوظيفي، أهداف وأنواع الأداء الوظيفي، إدارة الأداء، العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي، تقييم الأداء و أهميته، والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

- **الفصل الرابع:** خصصناه لغرض تحليل البيانات، عرض وتحليل الجداول الإحصائية، عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى، عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية، نتائج الفرضية العامة و الخاتمة وقائمة المصادر والراجع و اخير الملاحق.

الفصل الأول

الإطار التصوري و المنهجي للدراسة

I / الإطار التصوري

1- الإشكالية:

تعد المؤسسات بشكل عام على أنها منظمات إنسانية، فهي أصبحت نظام مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية وذلك باعتبارها فاعل أساسي في تشكيل أنماط السلوك العامة في المجتمع ولا سيما أن لكل مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أهداف مسطرة تعمل على تحقيقها بمستوى عال من الكفاءة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من الاهتمام والتركيز على موردها البشري الذي له دور فعال في نجاح وسير أي مؤسسة باعتباره مصدر إبداع وتطوير لكل المنظمات.

ونظرا لوجود علمية تفاعلية داخل المنظمات الذي ينتج عنه تفاوت بين الأفراد في قدراتهم واتجاهاتهم الفكرية في بيئة العمل، إلا أن تفاعل الأفراد فيما بينهما لا يؤدي دائما إلى الانسجام والتفاهم والاتفاق خاصة في مجال العمل الذي يحتاج فيه الأفراد والجماعات إلى بعضها البعض في عدة أمور بالتعاون والتشاور و تبادل المعلومات، وهذا الأخير قادر على أن يخلق بعض الخلافات و المناوشات التي قد تصل في بعض الأحيان إلى درجة الصراع بحيث لا يتوقف حدوثه بين الأفراد والجماعات فقط، بل حتى داخل الفرد ذاته عندما يجد نفسه بين هدفين متناقضين يريد تحقيقهم، ولا سيما أن الصراع حقيقية واقعة في المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، كما أنه من أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية و الطبيعية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته و تأثيره من منظمة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر حسب موضوع وأطراف الصراع. فالنظرة إلى الصراع عرفت تغيرا جذريا فبعد أن كان ينظر إليه على أنه قوة مثبطة في القديم أصبح الحديث عن كيفية إدارته و تطويره لتحقيق أهداف المؤسسة، غير أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تحقق مطالبها دون الرجوع بالدرجة الأولى إلى الأفراد العاملين فيها، فأدائهم يعد بمثابة المحرك الأساسي و الوحدة الأولية التي تقوم عليها أي منظمة في شتى المجالات، كونه الركيزة الأولى و العنصر الفعال في تنفيذ و إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة التي يجب عليها العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم و البيئة المحفزة للعمال لكي يشعروا بالاستقرار و الأمان و كذا الإلتزام و الولاء للمؤسسة مما يدفعهم للعمل بإتقان لإتمام المهام المطلوبة بالكيفية المقرر و الوقت المحدد لتحقيق النتائج بفعالية وكفاءة بشكل أسرع و بأقل قدر ممكن، مما يعود بالإيجاب على كل من المؤسسة و اعضائها.

و الصراع هو في الحقيقة سلاح ذو حدين يمكن أن يؤثر بطريقة سلبية على أداء و فعالية العمال و التقليل من المرونة والابتكار في المنظمة، كما يمكن أن يؤثر بطريقة إيجابية فيحفز الفرق العاملة على التفكير بشكل جديد و البحث عن حلول أفضل تساعد على تحسين الأداء و زيادة دافعية العامل نحو عملهم و الابداع فيه.

و من خلال ما سبق ذكره، سنحاول في هذه الدراسة معرفة اثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على إثر صراع الدور على تراجع الدافعية، و كذا التعرف على إثر صراع الجماعات على تراجع كفاءة العمال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت. بالإجابة على السؤال الرئيسي "ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال ديوان

الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت"

و يندرج تحت هذا السؤال المركزي الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ- ما أثر صراع الدور على دافعية العمال نحو عملهم؟
- ب- ما أثر صراع الجماعات على الكفاءة المهنية للعمال؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

يؤثر الصراع التنظيمي في تراجع مستوى الأداء الوظيفي لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت.

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر صراع الدور في تراجع دافعية العمال نحو عملهم.
 - يؤثر صراع الجماعات في تراجع كفاءة العمال نحو عملهم.
- 3-أسباب اختيار موضوع الدراسة: وتنقسم بين أسباب ذاتية و أخرى موضوعية.

1.3- أسباب ذاتية:

- الرغبة في تقديم المعلومات حول الموضوع.
- يعد موضوع الصراع من المواضيع المهمة في مجال علم الاجتماع عمل و تنظيم التي لم تحظ و لم تلق اهتماما واسع من قبل الدراسين في علم الاجتماع.

- توفر بعض المراجع و الدراسات حول موضوع دراستنا الراهنة.

2.3- أسباب موضوعية:

- ارتباط الموضوع بتخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل.

- محاولة الكشف عن أسباب نشوء مختلف الصراعات و النزاعات في المؤسسة.

- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية و ما يجري داخلها.

- قابلية دراسة موضوعنا " الصراع التنظيمي و اثره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية.

4- أهمية وأهداف الدراسة:

1.4- أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية هذه الدراسة "الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي" في أنه موضوع مهم و ضروري باعتبار صراع حتمية موجودة لدى المؤسسات لذا من الضروري فهمها ودراستها لمحاولة معرفة الآثار الايجابية أو السلبية التي تكون من خلال عملية الصراع خاصة على الأداء الوظيفي للعمال على اعتبار أن الأداء الوظيفي هو مسعى وهدف كل المؤسسات على اختلاف أشكالها و نشاطها وهو يتأثر بجملة من العوامل وقد يكون ضمن هذه العوامل الصراع التنظيمي.

ونسعى من خلال هذه الدراسة للبحث عن نتائج يمكن الاعتماد عليها و تطبيقها ميدانيا في مجال إدارة المنظمات كما نسعى ايضا الى الكشف و معرفة الواقع المعاش في المؤسسات من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة وذلك للتعلم و معرفة درجة الصراع داخل المؤسسة و كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي.

2.4- أهداف الموضوع: تهدف دراستنا إلى معرفة

- معرفة أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت.

- معرفة أثر صراع الدور على الدافعية للعمال في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت.

- معرفة أثر صراع الجماعات على الكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

1.5- مفهوم الصراع التنظيمي:

أ- **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع باللغة العربية بمعنى النزاع، أو الخصام أو الجدل (المشادة، التنافر، الخلاف، الشقاق...) أما الكلمة الانجليزية **Conflict** فهي من أصل لاتيني، وتعني الخصام، الصدام.¹

- اصطلاحاً: لقد تعددت تعريفات الصراع واختلفت من باحث إلى آخر، حيث عرفه كينيث بولدينغ **Keneth Boulding**

الصراع بأنه: "وضعية التنافس التي تكون فيها الأطراف واعية بلا تجانس القدرات والامكانيات المستقبلية وتختار هذه الأطراف شغل وضعية غير متجانس مخالفة للاختبارات الآخرين".

ويعرفه دهرندورف **Ralf Dahrendorf**: "قد استعمل مصطلح الصراع للدلالة على النزاع والتعارض والمنافسة والخصام والضغط والدلالة على الاصطدامات بين القوى الاجتماعية"

كارل ماركس **Karl Marx** ربط الصراع بتعارض وتناقض المصالح الطبقية واستغلال الطبقة الضعيفة مما قد يدفع إلى الصراع الذي يهدف في الأخير إلى إحداث التغيير الجذري .

لويس كوزر **Lewis Coser** " ربطه بالتنافس على المصادر النادرة ومصادر القوة وبعامل القيم باعتبارها موجهة للسلوك الاجتماعي"²

وعرفه ناصر قاسيمي بأنه: " سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو يسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال عدة وسائل منها التخويف، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه."³

التعريف الاجرائي للصراع التنظيمي: هو عملية تفاعلية التي تكون بين طرفين أو أكثر بحيث تظهر هذه العملية على شكل خلافات أو تعارض في المصالح والأهداف.

¹- عمر شعبان أبو القاسم العوامة، عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز ، مجلة كليات التربية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد13، مارس 2019، ص 387.

²- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2017، ص.ص 12.11

³- ناصر قاسيمي، نفس المرجع، ص 13.

ب- **التنظيم**: يعرف براون على أنه: " العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف"¹.

ويعرفه اميتاى إيتزيوني **A.Etzioni** على أنه: " وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين "

ويعرفه تالكوت بارسونز **T.Parsons** على أنه: " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"²

ج- صراع الدور:

اصطلاحا: يرى هونت أن: " صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الأدوار بعض الخلط والاختلاف"³.

يعرف **عبد المنعم الحفني** بان صراع الأدوار هو: " ذلك الصراع الناشئ عن التناقض بين الأدوار التي يعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي"⁴.

يعرف بأنه التوقعات التي تتولد في ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها إليه، والفرد الآخر هو صاحب الدور.⁵

اجرائيا: يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت واستجابة الفرد إلى مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات الضغوط الأخرى.

د- **صراع الجماعات**: ينشأ الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية مثل الإدارات، الأقسام) نتيجة اختلاف الأهداف وعائقة الاعتمادية وندرة الموارد وغيرها من العوامل.⁶

إجرائيا: يظهر عندما يكون اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف وأيضا يظهر عندما يكون اختلاف تناقض في أداء المهام المكلف بها كل فرد داخل التنظيم.

¹-محمد الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ص89.

²- طلعت ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2007، ص 23.

³- حامد عبد السلام زهران، دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، ط 1، علم المكتب، القاهرة، 2003، ص 171.

⁴- سمية بن عمارة، صراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغيرداية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، ص 353.

⁵- طارق الدسوقي، إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، تزويد ناشرون وموزعون، د.ط، الأردن، 2021، ص 234.

⁶- طارق الدسوقي، نفس المرجع، ص 237.

2.5- تعريف الأداء الوظيفي :

أ- اصطلاحاً: يعرفه **A.Kheraken** بأنه: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

يعرفه **Millere et Bronily**: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويعرفه **الغامدي**: " القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة".

يعرفه **مدحت محمد النصر**: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".¹

إجرائياً: هو ذلك الانجاز الذي يبذله الفرد في إطار عمله من سلوكيات ومجهودات ذهنية وبدنية بحيث يشير هذا إلى الطريقة التي يؤدي بها هذا الفرد المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته.

ب- الدافعية: عرفها **توق وعدس** بأنها: " عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان، التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف او غرض معين وتحافظ على استمرارته حتى يتحقق ذلك الهدف".

عرفها **منسي** بأنها: " حالات فسيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع من السلوك في اتجاه معين".

خطاب عرفها على أنها: " حالة داخلية في الفرد تستثير سلوكه على استمرار هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين".

و يعرف **محمد عرقوس الدوافع** بأنها: " الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي من أجل التكيف مع البيئة".²

إجرائياً: هي نشاط أو رغبة أو قوة داخلية تعمل على دفع وتحريك الفرد للقيام بعمله على أكمل وجه من اجل تحقيق أهداف معينة.

ج- الكفاءة المهنية: يعرفها **مهدي حسن زويلف**: " الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات".

يعرفه **لوك بايور**: " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

¹ - محمد بن عبد الله الثبتي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، حقوق الطبع محفوظة للناشر، الأردن، 2019، ص51.

² - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، الاسكندرية، 2008، ص 251.

يعرفها ستيوارت: " تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء¹ "

إجرائياً: هي المهارة أو القدرة التي يمتلكها الموظف في المؤسسة ترتبط بمهام وأعمال مطلوبة يقوم بإنجازها بإتقان في وقت محدد لتحقيق الاهداف المنشودة.

6- الدراسات السابقة:

فيما يلي سنعرض بعض الدراسات العربية و المحلية التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي:

أولاً: الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: ليث عبد الله سليمان القهيوي: "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد 01، 2015، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014/06/10.

تطرق الباحث في دراسته إلى طرح الأسئلة التالية:

أ- هل الأسباب التنظيمية، والشخصية تؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية؟

ب- هل تمتلك الإدارة فاعلية لمعالجة الصراع التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية؟

ج- ما أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية؟

و قد تمثلت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

لتحقيق اهداف الدراسة اقترح الباحث فرضية رئيسة واحدة بصيغتها الصفرية وهي: لا يوجد ثر ذو دلالة احصائية لأنماط الصراع المتمثلة ب (المنافسة، و المجاملة ، والتجنب، و التسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

¹-مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، دط، 2018، ص.ص.06.05.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة، و تقديراتهم حول مستوى ممارسة الصراع وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للتمكين الوظيفي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية و من جانب آخر استخدم المنهج التحليلي لقياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

و اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية بحيث تتكون عينة الدراسة من 80 مديرا، بنسبة 50% من حجم المجتمع وكل طبقة من طبقاته، و كأداة للدراسة اعتمد على الاستمارة بحيث تكونت الأداة من ثلاثة أجزاء تناول الأول منها عن المعلومات الشخصية، أما الجزء الثاني فقد تناول أبعاد الصراع و الجزء الثالث و الاخير تناول التمكين التنظيمي. و قد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج.

و في الأخير توصل الباحث إلى جملة من النتائج هي كالآتي:

- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الخاصة بممارسة أنماط الصراع، بحصول نمط المنافسة على المرتبة الأولى، وجاء نمط التعاون في المرتبة الثانية، في حين حصل نمط التسوية على المرتبة الثالثة، وحصل نمط المجاملة على المرتبة الرابعة وحصل نمط التجنب على المرتبة الخامسة والأخيرة على سلم اولويات أفراد عينة الدراسة، واهتماماتهم.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمتغير (التمكين التنظيمي) في شركة الفوسفات الأردنية كان إيجابيا و خذا يعني مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، من وجهة نظرهم.
- اشارت فرضية الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عن مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لأنماط الصراع المتمثلة بالمنافسة و المجاملة و التعاون و التسوية على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية في حين لا يمارس نمط التجنب أثر معنويا على التمكين التنظيمي للعاملين في الشركة المذكورة.
- أشارت نتائج تحليل إلى أن زيادة اهتمام شركة الفوسفات الأردنية بأنماط (المجاملة، التعاون، التسوية) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسب بلغت (42.1%، 26.4%، 14.7%) على التوالي.
- أشارت نتائج التحليل أيضا، إلى إن زيادة اهتمام شركة الفوسفات الأردنية بنمط (المنافسة) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي إلى انخفاض مستوى التمكين التنظيمي للعاملين بنسبة (29%).

الدراسة الثانية: فراس خالد فارس داود " أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بجودة القرارات الادارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء و رؤساء الأقسام" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2022.

طرح الباحث سؤال مركزي رئيسي وهو: ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيسي أسئلة فرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدم في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الادارية؟
 - 2- ما مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟
 - 3- ما مستوى جودة القرارات الادارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها؟
 - 4- هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء و رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟
 - 5- هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الادارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟
- وتمثلت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع المستخدم في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الادارية.
- 2- لا توجد فروق احصائية عن مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة حول اساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

3- لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة لجودة القرارات الادارية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة) ..

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة) أساليب إدارة الصراع التنظيمي/ وجودة القرارات الادارية)، و اختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية.

و في الاخير توصل الى النتائج التالية:

1- اظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، ويعزو الباحث النتيجة السابقة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، لذا فإن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية يسهم في حل الخلافات و الصراعات بين العاملين، ما يضيف جوا من الهدوء و يولد مناخا تنظيميا يسوده الانسجام والتفاهم، الذي بدوره يدفع بالعاملين إلى اتخاذ قرارات جيدة وذات جودة عالية، ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

2- اظهرت الدراسة وجود توجه لدى المدراء والرؤساء الأقسام لاستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي(الإيجاب، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وذلك بدرجة كبيرة، و كانت الأساليب المستخدمة حسب الأكثر أهمية كما يلي(أسلوب المشاركة تلاه أسلوب التسوية، وتلاه أسلوب المواجهة ومن ثم أسلوب التجنب وفي الآخر أسلوب الإيجاب).

3- أظهرت الدراسة ان جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من قبل المدراء ورؤساء الأقسام كانت بدرجة، وكان من أهم النتائج:

- اتخذ قرارات نابعة من معلومات دقيقة وواضحة.

- اتخذ قرارات سهلة الفهم والتطبيق

- اتخذ قرارات غير متضاربة.

- تنسجم القرارات المتخذة مع اهداف المؤسسة العامة.

- تتماشى القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة.

- يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة.

- تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة المؤسسة.

- الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة

- يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذه.

4- اظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية للمقياس. ويعزو الباحث النتيجة السابقة التي نصت على أنه لا يوجد اثر لمتغير الجنس على مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، إلى أن المديرين بغض النظر عن جنسهم، يعملون في مناخ تنظيمي موحد إلى حد كبير، الأمر الذي يجعلهم متشابهين إلى حد كبير في الرأي، متساوين في الاهتمام بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات مع اختلاف بسيط، وتعود إلى طبيعة العمل الذي يمارسه مديرو المؤسسات الحكومية من ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، واطاحة قدر كافي لهم من الحرية و الاستقلالية في أداء نشاطاتهم لابتكار طرق جديدة في العملية الإدارية، وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم و إنجازه دوم الرجوع إلى الوزارات.

5- أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية لمحافظة الخليل من وجهة نظر المدراء و رؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، و يعزو النتيجة السابقة إلى تشابه بيئة العمل إلى حد كبير في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل (روتين العمل) وعدم وجود تنوع وفارق كبير بين مؤسسة وأخرى، وأن القوانين والأنظمة واللوائح المطبقة في المؤسسات الخاصة بتنظيم العمل داخل المؤسسة هي نفسها ما أدى إلى تشابه آراء عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة بالرغم من اختلاف مستوى الخبرة لديهم .

6- اظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، و يعزو الباحث النتيجة السابقة التي نصت على عدم وجد أثر لمتغير المؤهل العلمي على مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، إلى ما تم ذكره سابقا من تشابه

بيئة العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، و تشابه الانظمة و القوانين، حيث ادى ذلك إلى تشابه توجهات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة للمواقف الصراعية داخل المؤسسة بالرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي.

7- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى تشابه الدور الرقابي بين كل من المدير ورؤساء الأقسام، أو المديرين العامين، وتشابه المواقف الصراعية التي تواجههم إلى حد كبير، وذلك بسبب طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، ما يؤدي إلى تشابه توجهاتهم نحو استخدام الأسلوب المناسب لإدارة الصراع، بالرغم من اختلاف مستواهم الوظيفي.

الدراسة الثالثة: مصطفى آدم محمد أبكر " أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان السودان" مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 02، عدد 1، 2020.

صاغ الباحث المشكلة في السؤال الرئيسي: ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان؟.

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي داخل الفرد على مستوى الأداء الوظيفي بعد (الإنجاز، الإبداع) في ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان؟

- ما اثر الصراع التنظيمي بين الأفراد على الأداء الوظيفي بعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان؟

- كيف يؤثر الصراع التنظيمي بين الجماعات (المنظم) على مستوى الأداء الوظيفي بعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسة الاولى: هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي والابداع، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والابداع.

- هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي بين الأفراد والإبداع.
 - هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي بين الجماعات والإبداع.
 - الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي والإنجاز، وتتفرع منها الفرضيات التالية:
 - هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والإنجاز.
 - هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي بين الأفراد والإنجاز.
 - هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي بين الجماعات والإنجاز.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، والاستبانة كانت الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية من مجتمع الدراسة، أما البيانات الثانوية تم الحصول عليها من المراجع والكتب والدوريات ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة. تم إتباع أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع.
- وقد تم التوصل لأهم نتائج الدراسة هي:
- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإبداع.
 - توجد علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد وتحقيق الإبداع.
 - توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات والإنجاز.
 - توجد علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد وتحقيق الإبداع.
- ثانيا: الدراسات المحلية.

الدراسة الأولى: ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، 2005/2004.

يتوجه اهتمام هذه الدراسة الى البحث عن أسباب الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات الادارية و يمكن صياغة فكرتنا في السؤالين الآتيين: ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الاداري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

فرضيات الدراسة:

الفرضية 01: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

الفرضية 02: كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية 03: كلما تجانسست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

مناهج و تقنيات الدراسة: لقد انطلقت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التجريبية انطلاقا نوعية من خلال التساؤلات و الفرضيات ثم حاولت التأكد من ذلك من خلال الدراسة الكمية التي استندت إلى بيانات الاستمارة والتي حاولوا من خلالها تكميم بعض الجوانب التي يحتاجونها في هذه الدراسة ليقتربوا من الدقة في وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

أما تقنيات الدراسة فقد يشير الكثير من الباحثين في التنظيمات إلى أن المقابلة هي التقنية المناسبة لدراستها نظرا لان السلوك التنظيمي لا نعبر عنه كما نريد و بالدقة المطلوبة عن طريق الاستمارة الاستبانة. ثم أن المبحوثين في التنظيم الإداري لا يتوفرون على الوقت الكافي للإجابة على الاستمارة.

العينة: إن حالة عدم توفر قاعدة السير جعلتهم يختاروا العينة عن طريق الصدفة او العينة في المكان بحيث قاموا من خلالها بالمرور على المكاتب في مختلف المصالح الادارية وتسليم استمارات الاستبيان إلى الموظفين بصفة مباشرة وذلك عن طريق أشخاص مفاتيح ساعدوهم على ذلك. بحيث وصلت عينة الدراسة في ولاية الجزائر إلى 96 مبحوثا مع العلم أن هناك من الموظفين من رفض بصفة مباشرة تسليم الاستمارة.

نتائج المقابلات: حاولوا من خلال تحليل نتائج المقابلات أن يقوموا بقراءة لواقع الصراع في المجتمعات المحلية و علاقته بمختلف العوامل النشيطة الموجودة بداخلها مثل الفعالية والتعاون وذلك بالتركيز على نظرة المبحوثين إلى هذه العناصر التنظيمية. أما الفعالية فأرأوا أن بعض المبحوثين و نظرا لخبرتهم قد دفعوا فيها و أعطوها أبعادا عملية فهناك من ربطها بالآجال المحددة والخبرة وبالتكوين، وبالسرعة في حالة ما إذا تطلب الموقف ذلك و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب كما تندعم الفعالية بالاخلاق المهنية وتحسين العلاقات الإنسانية و الأخلاق العامة و الكفاءة والعدالة بين الموظفين و وضع الموظفين في أماكنهم المناسبة.

هناك من يعتبر الفعالية قد تحققت من خلال الترابط بين العوامل التنظيمية و القانونية و العوامل المرتبطة بالموظف ذاته و إعطائه الإمكانيات اللازمة و السماح له بحرية المبادرة.

ومن ذلك يبدو أن الفعالية لها عدة أبعاد و تؤثر فيها سلبا أو إيجابا متعلقة بالتسيير مركزها القائد و الاتصال و العلاقات الإنسانية. أما التعاون فيرتبط بقوة بعوامل الفعالية هذه فبدونها لا يمكن تجسيد العملية التعاونية.

الدراسة الثانية: الطالبة "البتول علوط" الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم، جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع. الموسم الجامعي 2012/2013.

الإشكالية: هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟
التساؤلات الفرعية:

- __ هل تؤثر القوانين و الإجراءات. المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟
 - __ هل تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟
 - __ هل هناك علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟
 - __ هل هناك علاقة بين التوجيهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟
- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.
الفرضيات الجزئية:

- __ تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.
- __ تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.
- __ توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.
- __ توجد علاقة بين التوجيهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

المنهج: بحكم طبيعة موضوعهم والمتعلق بالثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية. و ارتأوا إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لموضوع الدراسة لأنه المنهج الأنسب لوصف و تحليل البيانات

الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية في قوانين و إجراءات، قيم تنظيمية، أنماط تنظيمية توجهات من جهة و من جهة أخرى محاولة الإلمام بما يحيط بالأداء الوظيفي للمبحوثين ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية قيد الدراسة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدوا على استمارة الاستبيان وهي الأداء الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات و آراء المبحوثات حول موضوع البحث.

كما أنهم أخذوا أداتين ثانويتين

1- المقابلة: حيث قاموا بمقابلة حرة مع بعض الممرضات ليفهموا أكثر عن موضوعهم و يعرفوا الإجابة المبدئية عن الموضوع و يعرفوا مدى تقبلهن و تحمسهن لموضوع البحث.

2- الملاحظة :

- ملاحظة العاملات و هن في أماكن عملهن.

- تمكنهم من ملاحظة التغيرات الفيزيولوجية المبحوثات و مدى صدقهن في الإجابة.

تم ادراج هذا النوع من الملاحظة (الملاحظة العادية وليست العلمية التي تستدعي اجراءات معينة و تتطلب شبكة للملاحظة)

العينة: تم اختيار العينة القصدية في دراستهم هاته لا سيما وأنها تخدم أهداف الدراسة الميدانية، إضافة إلى أن دراستهم هاته تهدف إلى الكشف عن الجوانب الاجتماعية والإدارية المتعلقة بالمرأة العاملة ومن ثم و بعد حصر مفردات المجتمع الأصلي والاكتفاء بعينة من العاملات التي يشتغلن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة الميدانية فقد تم اختيار 50 عاملة عن كل مؤسسة عمومية استشفائية أي 200 عاملة عن المؤسسات الأربعة ما يقارب 28.21% في المجتمع الكلي (709) عاملة.

الاستنتاج العام:

بناء على النتائج الرقمية للجداول السابقة و على ضوء القرارات السوسولوجية يمكن القول أن أهم ما يميز المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة هو وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية لا سيما و أن من أهم شروط الالتحاق اي من المبحوثات بمنصب العمل يحتم الامضاء بالموافقة على دفتر شروط يعتبر بمثابة عقد التشغيل الذي يوضح فيه جميع ما يتعلق بالوظيفة و ما يحكمها من قوانين و اجراءات وظيفية يجب الامتثال لها.

__ يجدوا أن أغلب المبحوثات تلتزم بالقوانين و اللوائح المعمول بها داخل المؤسسة الاستشفائية إيماناً منهم بأن الخروج عن هاته القوانين يعرض صاحبه لعقوبات وظيفية تختلف حدتها حسب درجة الإخلال.

__ غرارا ذلك توصلوا إلى أن العنصر النسوي من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ما يؤكد تعزيز قيمة تقدير عمل المرأة في المجتمع المحلي في الوقت الراهن.

__ و في الاخير يمكن القول أن بلوغ الأهداف و لا سيما تعزيز و تحسين الأداء و بلوغ جودة خدماتية عالية لا يتأثر دون صناعة القرارات و اتخاذها على الوجه المرغوب مع إشراك كافة الفاعلين ضمن التنظيم و لا سيما النساء العاملات.

الدراسة الثالثة: سهام بن رحمون " بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم _ علم الاجتماع _ تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب شتمة قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014.

تطرت الباحثة لطرح السؤال المركزي التالي : ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي الإداريين في جامعة باتنة؟.

و تفرع من هذا سؤال المركزي اسئلة فرعية هي كالتالي:

- 1- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية و المادية) في إدارة جامعة باتنة؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي الإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية)؟ و يشمل هذا السؤال الفرعي الثاني ثلاث تساؤلات فرعية أخرى و هي:

- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية)؟
- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية) في الأداء الوظيفي الإداريين؟
- ما هو تقييم أفراد العينة لادائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية و في مؤشرات الأداء؟.

تمثلت فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية هي تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في جامعة باتنة. و اندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية و المادية) في إدارة جامعة باتنة .

2- مستوى الأداء الوظيفي الإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية و المادية).

- الفرضيات الفرعية الثلاث التي تشمل الفرض الفرعي الثاني :

- الموظفين الإداريين راضون على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية).

- تؤثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي الإداريين.

- يقيم أفراد العينة أدائهم الوظيفي في بيئة العمل الداخلية وفق مؤشرات الأداء.

و قد استخدمت الباحث المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد و المتبع

وكأداة لجمع البيانات تم اختيار الإستمارة البسيطة المقننة، في هذه الدراسة لجمع المعلومات و البيانات. لهذا النوع من الدراسات

الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية.

نتائج الدراسة:

- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية

(الكليات والمعاهد).

- مستوى الأداء الوظيفي الإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية:

أ- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية هو رضا نسبي بنسبة 49%.

ب- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية الإدارية والمادية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي بشكل متوسط بنسبة 63.26% و عال

بنسبة 12.39%.

ج- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها بنسبة باتجاه الإيجابي بنسبة 60.83% بشكل دائم

وأحيانا بنسبة 31.33%.

و بالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي

ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي من وجهة نظر أفراد العينة.

و في الاخير نظرت لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي و باتجاه الإيجاب فإننا نستنتج أن مدى

تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي الإداريين في الإدارة الجامعية للكليات و المعاهد هو تأثير قوي و مرتفع جدا لأنها أثرت

في كفاءة و دافعية و رغبة الإداريين في العمل.

التعقيب على الدراسات:

من خلال تطلعنا الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا المتمثلة في "الصراع التنظيمي" و "الأداء الوظيفي"، تكمننا من بناء الجانب النظري والميداني للدراسة وذلك باعتباره هذا الدراسة خلفية نظرية ساعدتنا في وضع خطة الدراسة وصياغة إشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد أهدافها بالإضافة إلى حصولنا على أهم المراجع التي تتضمن موضوع بحثنا و فضلا عن ذلك و نظرا لتشابه دراسات السابقة مع موضوع دراستنا أفادتنا في اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وفي كيفية انتقاء العينة والمنهج المناسب لدراستنا حيث أن المنهج الذي اعتمده معظم الدراسات هو المنهج الوصفي.

كما ان الدراسات السابقة التي اخذناها أجريت في فترات زمنية متباينة و اماكن وقطاعات مختلفة منها القطاع الاقتصادي، التعليمي، الحكومي والمؤسسات الاستشفائية. الا أنها اختلفت في نوع العينة المختار و كيفية اختيارها و طريقة تحليل البيانات

II / الإطار المنهجي للدراسة:

1- مجالات الدراسة:

1.1 المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت.

كان تاريخ بداية نشاط المؤسسة بمقتضى مرسوم رقم 76/143 الصادر بتاريخ 1976/10/23 المتضمن انشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري، تقع بجانب طريق طاهري بو عبدالله و تقدر مساحتها ب 1575م².

1.2 المجال البشري: يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفرادها الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات

المتاحة والمناسبة لذلك، وعليه فالمجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بثلاث طبقات طبقة الاطارات، وطبقة أعوان التحكم و اعون التنفيذ بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت فقد بلغ عددهم 95 مفردة.

1.3 المجال الزمني: امتدت فترة دراستنا الميدانية بالمؤسسة من تاريخ 2024/02/08 إلى غاية 2024/05/07، حيث

انقسمت دراستنا على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت اول مرة نقوم بزيارة المؤسسة حيث قمنا بجولة استطلاعية للحصول على المعلومات و كذا التصريح بالدخول و كان ذلك في 2024/02/04.

المرحلة الثانية: هنا تم الموافقة على إجراء دراستنا الميدانية في المؤسسة و قمنا بإعطائهم لمحة عن الموضوع من اهداف و أهمية و كان ذلك بتاريخ 2024/02/08.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة كان النزول الفعلي للميدان، حيث قمنا بإجراء مقابلات استطلاعية مع كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية و كذا قسم النزاعات لتزويدنا بمختلف المعلومات كعدد العمال، و التعريف بالمؤسسة و اعطائنا الهيكل التنظيمي و ذلك بتاريخ 2024/02/19.

المرحلة الرابعة: هنا تم إنجاز الاستمارة حيث قمنا بتعديلها ذلك طلبا من الاستاذ المشرف و كذا الأساتذة المحكمين بتاريخ 2024/04/27. بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين في 2024/04/30.

وتم استرجاع الاستمارات بتاريخ 2024/05/06 للحصول على المعلومات المطلوبة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة: تعددت وتنوعت البحوث العلمية والاجتماعية بمختلف المجالات باختلاف طبيعة كل موضوع. حيث يتمثل جوهر البحث في الانتقال من المعرفة الغير علمية الذاتية إلى المعرفة الموضوعية، لأن ذلك لا ينطوي فقط على الجانب الشكلي في ضرورة اتباع قواعد معينة في كتابة البحث، بل يتعدى ذلك بالدرجة الأولى إلى التجرد من الأهواء والتزام الموضوعية في الدراسة، كما تتجلى مصداقية أي دراسة علمية أساسا في المنهج المستعمل في التحقيق والبحث لأن المنهج هو معيار علمية اي بحث. و من خلال ذلك اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي كونه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد¹. وكونه أيضا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كفيما أو كميًا. أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى و للمنهج الوصفي وظيفته في وصف الظاهرة التي يدرسها من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بدقة ويقدمها بتعابير كيفية أو كمية²

3- أدوات جمع البيانات: تشير أدوات البحث إلى الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات. وهذه الأدوات تختلف باختلاف موضوع الدراسة وكذا اختلاف المنهج المستخدم وقد ارتأينا في دراستنا إلى استخدام أدوات جمع المعلومات التالية:

1.3-المقابلة: تعتبر المقابل إحدى أدوات البحث العلمي اللازمة لجمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة.

تعرف المقابلة بأنها: حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو الاتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي والحاضر. كما أنها عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تعبيرات الوجه و نظرة العين و الإيماءات والسلوك العام³.

2.3- الاستمارة: تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى مجموعة من الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تقنين الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد⁴.

¹ غمازي عناية، البحث العلمي و الرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 59.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار اسامة، ط1، عمان، 2019، ص 126.

³ سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب. المناهج. الاحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 172

⁴ رشيد زرواني، على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 82.

حيث احتوت استمارة بحثنا على مجموعة من الاسئلة وانقسمت إلى ثلاث محاور و32 سؤالاً تماشياً مع فرضيات البحث

- المحور الأول: اشتمل هذا المحور على 07 أسئلة خاصة بـ(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة السوسيو مهنية، سنوات الخبرة)

- المحور الثاني: اشتمل على 12 سؤال خاصة بالمتغير المستقل " الصراع التنظيمي".

- المحور الثالث: يضم 13 سؤال خاص بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي".

4- العينة: تعد مرحلة اختيار عينة الدراسة واحدة من أهم وأعقد الخطوات المنهجية لارتباطها بمسألة الدقة والموضوعية ذلك لاعتبارها النقطة الأساسية للدراسة الميدانية.

لجأنا في دراستنا إلى المعاينة الاحتمالية المتمثلة في العينة الطبقية التي هي شكل من أشكال العينة العشوائية، تختلف عن

العشوائية البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين¹. حيث أن مجتمع البحث ينقسم إلى ثلاث مستويات وظيفية إطارات وأعوان

التحكم واعوان التنفيذ، وقد قدر مجتمع الدراسة بـ 95 موظف، موزعين كما يلي: 40 إطار، 30 أعوان التحكم، 25 أعوان تنفيذ.

مما فرض اتباع هذا النوع من العينات إذ أن مجتمع البحث مقسم إلى طبقات متفاوتة في طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها ولاختلاف

ثقافتها السوسيو مهنية، و حتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث، يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف².

ونظراً للإمكانيات المادية و الزمنية المحدودة، تم اختيار 40% من المجتمع الكلي والتي قمنا بحسابها بالطريقة التالية:

$$x = \frac{\text{الحجم العينة لمختار } x \text{ مجتمع البحث}}{100} \quad 95 \longrightarrow 100$$

$$x \longrightarrow 40$$

$$x = \frac{95 \times 40}{100} = 38$$

ومنه فإن أفراد العينة هم 38 مفردة.

¹- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد، ط2، عمان، 2007، ص 42.

²- ابراهيم ابرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009، ص 252.

$$x = \frac{\text{عدد مفردات الطبقة} \times \text{العينة المختارة}}{100} - \text{حساب مفردات كل طبقة:}$$

أ- الإطارات: 40

$$40 \longrightarrow 100$$

$$x \longrightarrow 40$$

$$x = \frac{40 \times 40}{100} = 16$$

ومنه فإن عدد الإطارات هو 16 مفردة.

ب- أعوان التحكم: 30.

$$30 \longrightarrow 100$$

$$x \longrightarrow 40$$

$$x = \frac{30 \times 40}{100} = 12$$

ومنه فإن عدد أعوان التحكم هو 12 مفردة.

ج- أعوان التنفيذ: 25

$$25 \longrightarrow 100$$

$$x \longrightarrow 40$$

$$x = \frac{25 \times 40}{100} = 10$$

ومنه فإن عدد أعوان التنفيذ هو 10 مفردة.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية بين الافراد و المنظمات وكذا المجتمعات، فأى منظمة تكاد لا تخلو من الاختلافات الفكرية بين الافراد وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف أو التعارض في مواقف تنظيمية معينة إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي الذي كان هذا الأخير ينظر اليه باعتباره ظاهره سلبية، غير أنه أصبح الآن التعامل معه من الأمور المهمة ذا وجب الاعتراف به كسمة تنظيمية متلازمة لحياة المنظمات إذ يعد أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد و كذا داخل الفرد نفسه، فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في حالة من الاستقرار و الوئام التام بل لابد من أن يحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

اختلف العلماء و الباحثون في تعريف الصراع التنظيمي، و ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم حيث نجد مجموعة من تعاريفهم.

يعرف "دالتون" الصراع التنظيمي على أنه مدى انشغال الأفراد و الجماعات في البحث العقلي المنظم عن طريق تحقيق مصالحهم الخاصة و تدعيم موقف قوتهم و تحسينه حت و إن تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم¹.

يعرف "روبيتر" الصراع بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص و تسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه و مصالحه.

كما يعرفه علماء النفس الذين يصبون اهتمامهم على الصراع داخل النفس، أما علماء الإدارة فترتبط بنظرة علماء علم الاجتماع من حيث تأثير الصراع داخل الفرد على صراعه داخل المجتمع و بالتالي الصراع بين الجماعات و عليه نظرة علماء الاجتماع تمكن في مساعدة الإداري على فهم كيفية تأثير عملية الصراع على سلوكيات مختلف العاملين².

اتفق القريوتي مع الطويل في أنه يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سوء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية و اجتماعية، بل أن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية الداخلية و الخارجية عليه من ناحية و لكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى³.

كما عرف ليكرت الصراع بأنه نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة و التي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة⁴.

¹ - شيماء حلمي شحاته حامد، الصراع التنظيمي، جامعة بجا، مجلة كلية الآداب، العدد 40، أبريل 2015، ص 06.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، ط 1 دار حاد للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 11.

³ - مقال علي سينان كعبية، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، العدد 06 مجلد 02، أبريل 2021، ص 222.

⁴ - سارة زويتني، الصراع. مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره و كيفية التعامل معه، جامعة الطارف، مخبر التطبيقات نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 07، ديسمبر 2014، ص 81.

ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي

الصراع في المنظمات قد يجد على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو على مستوى التنظيم

1- الصراع على مستوى الفرد: نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته و يشبع حاجاته و رغباته بسهولة دوماً

لصعوبات أو معوقات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض و الصراع الداخلي حيث ينشأ¹.

الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات:

1-1 تعارض الدور: شعور الفرد يتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجامعة و شعوره بعدم إمكانية إشباع لحجته من خلال

الجامعة، فمن المؤلف أن نجد في المنظمات الكثير من الأفراد من لا يفهم دوره و طبيعة مهامه و مسؤولياته، و النتائج المطلوبة

تحقيقها. وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف مسؤوليته توضيح مهام و واجبات الفرد و التأكيد من أن كل فرد

يعمل معه و تحت إشرافه يفهم بصورة كاملة دوره و علاقة هذا الدور مع الآخرين².

2-1 عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو حافز معين،

وعندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع³.

3-1 تعارض الأهداف: في حالة تعارض الأهداف فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر، و هنا يواجه الفرد ثلاث

أنواع من تعارض الأهداف:

أ- حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد و مزايا، لكنها غير مترابطة.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين و في نفس الوقت مدفوعاً لتجنب هذا

الهدف، ذلك لأن نفس الهدف له مزايا و عيوب بالنسبة للفرد.

ج- و أخيراً حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر. لكل منهما سلبيات و عيوب و لكن بدون مزايا⁴.

2- الصراع على مستوى الجماعات: الأقسام و الوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا يتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - ط4، حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 175.

² - حسين حريم، المرجع نفسه، ص 177.

³ - رافدة الحري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، د.ط، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 286.

⁴ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 176.

قسم التخطيط، على سبيل المثال قد يضع تصورات مستقبلية معينة تتطلب إنشاء وحدات، و تقديم خدمات جديدة، القسم المالي قد يكون أكثر اهتماماً بالاعتمادات المالية و كيفية توفيرها ... إلخ.

هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي¹.

3- الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:²

3-1 الصراع الأفقي: ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

3-2 الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار عمل معين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز

المستهدف للعمل مثلاً، كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية)

- الصراع بين الإدارات الوظيفية.

- الصراع الوظائف التنفيذية و الاستشارية.

- الصراع بين الموظف و رئيسه، أو إدارة أو أخرى في تنظيم نفسه.

3-3 الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين: يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء

الانتاجي أو تشغيلي للعمل و سبيل إنتاجه للمطلوب. و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات.

¹ - عبد الله بن عبد الغن الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية التطبيقات ط4، در الحافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 236.

² - زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمل، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوائل، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، 2014، ص 85.

3-4 الصراع الناشئ عن الاتصالات المشوهة: حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، و يشوبها الكثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

3-5 بنائية التنظيم: عدم التجانس العمالة أو أساليب الإشراف و الرقابة، و درجات المشاركة، و نظام الأجور و أشكال الضغط و النفوذ المستخدم، و قد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف و عمليات تصارعية.

3-6 صراع تغيير السلوك: لعب أدوار في مجالات تفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور مما يؤدي إلى خلق أنماط الصراع و التوترات.

3-7 صراع تباين الجماعات: تباين جماعات النفوذ و السلطة و هذا ما يحدث بين الإدارة و العمال.¹

ثالثا: مراحل و أهمية الصراع التنظيمي

1- مراحل الصراع التنظيمي: يمكن أن تفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل التي تتولد باستمراره و قد أشار بوندي إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

1-1 مرحلة الصراع الضمني Lantent Conflict Stage: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، و التي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، و غير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني و غير معلن.

1-2 مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ Perceived Conflict Stage : و في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور و مدركات هذا الصراع.

1-3 مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict Stage: تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة. و غالبا ما يصعب الفصل بينهما، و تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة الإدراكية و غالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه و بخاصة الخوف و القلق.

¹ - زرفاوي أمال، مرجع سابق، ص 86.

4-1 مرحلة الصراع العلني Explicit Conflict Stage: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع

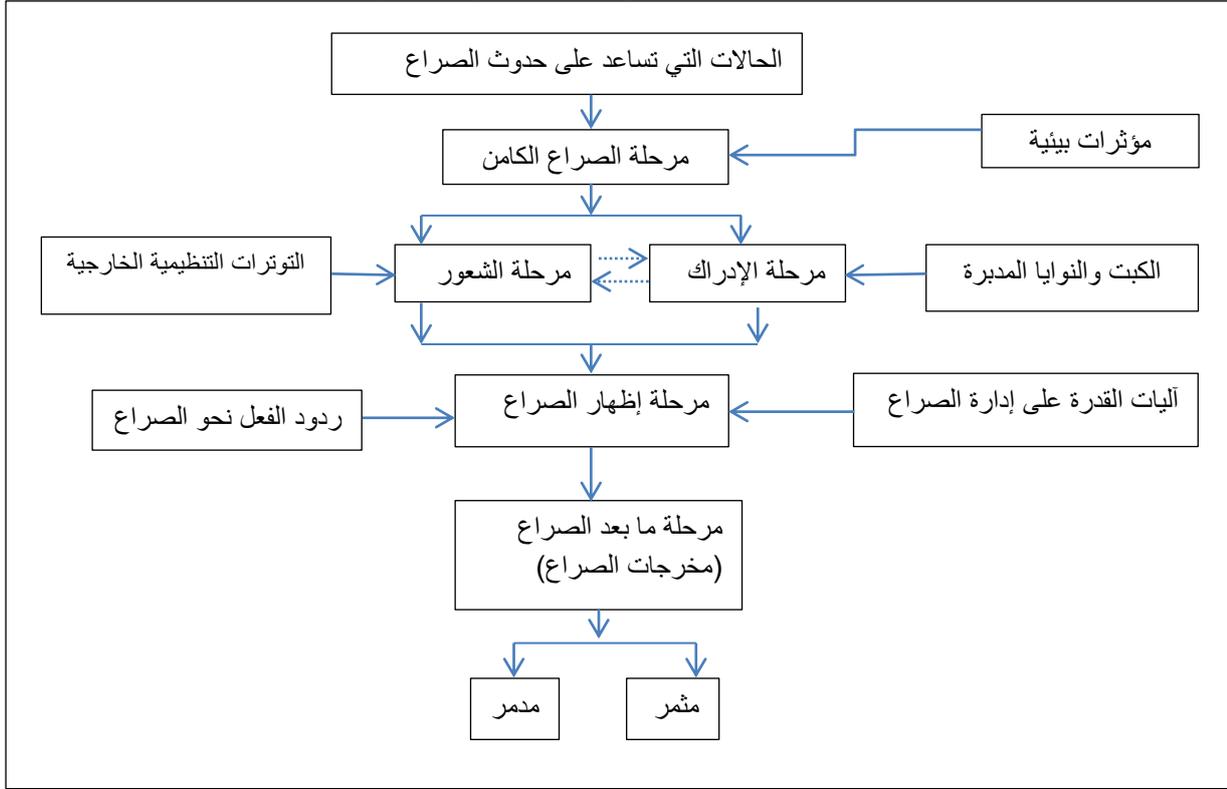
أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العدوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صور أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوبا عدائيا يعبر عن العصيان.

5-1 مرحلة ما بعد الصراع Conflict Beyond the Explicit Stage: تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين

الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين: أولهما: إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع بعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والاضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها، ثانيهما: وهو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع و تحقيق حدته بين الأطراف المتصارعة و محاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكنم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الاصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا على وفق المراحل التي بدأها مرحلته الاولى، وهكذا لا بد لإدارة المنظمة من إتباع انجح السبل لمعالجة الصراع دون الإضرار بها وبأهدافها¹.

¹ - ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات- منظور كلي - ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، ص.ص296،297.

الشكل 01: يوضح مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: مُجَيدين فراج حشمت عبد الحكيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 163، ج 04، أبريل 2015، ص 29.

2- أهمية الصراع التنظيمي

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تميز هذه النقاط حول أهمية الصراع.

2-1 الصراع أداة التكيف و البقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة و اكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته و معالجته مما يدفعها

للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة و التكيف بهدف استمرار بقائها و نموها.

2-2 الصراع أداة لتطوير و تحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد مواجهة و إدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام

المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع و إدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.

2-3 الصراع أداة للإبداع: و لقد ذكر روبنسن ROBINSON أن هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع فعندما لا يكون

هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة و المسيطرة عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد

الدافعية للمبادرة و الإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع و الذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء الوظيفي و بالتالي في الإبداع.

2-4 الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك و الفوضى فحسب بل اختيار المنظمة. لكونه سبب في زيادة فعالية المنظمة و جعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي و تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة و هذا هو السبب الذي دفع Lesly إلى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلق في رأيه هذا وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا احسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة و تمكنها من تجاوز سلبياتها.¹

رابعاً: خصائص و انواع الصراع التنظيمي

1- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، و هو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع بالطرق السلمية أو القسرية.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

¹ - أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 69، 2008، ص.ص 80-

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف حين انتهاء الصراع¹.

2- أنواع الصراع التنظيمي:

لقد تعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه، و يمكن توضيحها كالتالي:

أشار روبنز إلى أن هناك ثلاث (03) أنواع من الصراع وهي:

1- صراع المهمات: هو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه و وجوده بدرجة منخفضة إلى الدرجة المعتدلة يعد صراع بناء يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

2- صراع العلاقات: هو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد و بعد صراع غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد

3- صراع العمليات: و يعزى إلى كيفية أداء العمل و بعد وجوده بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية.

وتشير الدهان إلى نوعين من الصراع هما:

1- الصراع المنظم: و هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال، التي تتطلب تضامنا اجتماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، و حين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبة جماعية و مثال على هذا النوع من الصراع وهو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى و التذمر، التأخر عن العمل، الغيابات عن العمل و ترك العمل².

وأشار أيضا العتيبي إلى أن الصراع يمكن تقسيمه إلى نوعين هما:

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص.ص 94-95.
² - هاني خلف خليل الطراونة، أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 40-42.

- 1- الصراع الأفقي : ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة، تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهم سيطرة على الآخر، وترتبط فيما بينهما غالباً علاقة اعتماد مشترك. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.
- 2- الصراع الرأسي : ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

أما رو Rul وبيرس، فيميزان النوعين التاليين للصراع:

- 1- الصراع المخطط أو الاستراتيجي: و هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، و ينتج مثل هذا الصراع عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة. و يكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه و كل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، و الهدف عادة و هو الحصول على امتياز الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.
- 2- الصراع غير المخطط: و هو الصراع العفوي غير المقصود، و الذي ينتج و يتطور نتيجة لظروف وأوضاع ، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.¹

خامساً: أسباب و مصادر الصراع التنظيمي

هك عدة أسباب و مصادر تقف وراء وجود الصراع التنظيمي.

- 1- أسباب الصراع التنظيمي: إن ظهور الصراع في المنظمة يأتي نتيجة لعدة أسباب منها ما يتعلق بالفرد و منها ما يتعلق بالمنظمة و ظروفها نذكرها كالتالي:

1-1 الأسباب الشخصية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته و مركزه الوظيفي و أهمها:

- الشعور بالحقد و الضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات.

- سوء إدراك الفرد لظروفه و دوافعه و سوء تفسيره للأمور.

- الاتصالات السيئة بين الفرد و الآخرين.

¹ - هاني خلف خليل الطراونة، مرجع سابق، ص ص 43-44.

- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد و صفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين¹.
- 1-2 الأسباب التنظيمية للصراع: و ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة و بنائها و هيكلها التنظيمي و التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع و أهمها:
 - المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
 - غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
 - اعتماد الإدارات و الأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
 - نظام المرتبات و التعويضات التنافسي.
 - رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات و الأقسام (أو الجماعات الأخرى).
 وهناك أسباب أخرى تعزز هذه الظاهرة بشتى صورها في المنظمة و من أهمها:
 - نمط اتخاذ القرارات.
 - تعارض الأهداف و المصالح.
 - تفاوت معايير تقييم الأداء وغياب العدالة و توزيع المكافآت .
 - تشويه الاتصالات الإدارية و عدم وضوحها.
 - الاختلاف في المستوى التعليمي و الثقافي والاجتماعي للفرد.²
- 2- مصادر الصراع التنظيمي: هناك عدة مصادر للصراع التنظيمي نذكرها كالآتي:

- 1-2 تعارض الأهداف: المصدر الأساسي و الشائع للصراع و يكمن في تعارض الأهداف و المصالح بين الأفراد و الجماعات.
- 2-2 الاختلاف في الخصائص الفردية: وإن التفاوت في الخصائص الفردية كالسن و الجنس والشخصية، الإدراك والقيم والمعتقدات يمثل مصدرا رئيسيا للصراع، فاختلاف السن مثلا قد يخلق ما يسمى بصراع الأجيال وفي الشخصية هناك شخصيات تميل إلى

¹ - بسمة خميسي، دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي و أساليب إدارته في المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد02، المجلد08، جويلية 2023، ص 770.

² - بسمة خميسي، مرجع سابق، ص 771.

العنوانية و عدم التعاون مع الآخرين، الأمر الذي يجعل تعامله مع الآخرين صعبا، و يزيد من احتمال ظهور الصراع و في القيم، هناك قيم معنية قد تقود إلى الصراع، مثل قيم الأناية و حب الذات المفرطين الذين يكونان عادة على حساب الغير.¹

2-3 ندرة الموارد و محدوديتها: تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياسا بالأهداف مرغوب تحقيقها. و لأجل ذلك يحصل الصراع بينها، بهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة.²

2-4 العلاقات الاعتمادية في الوظيفة بين الوظائف: العلاقات الاعتمادية في الوظيفة تشير إلى الدرجة التي تتطلبها الوظيفة من العاملين المشترك في المدخلات و المخرجات أو التفاعل في تطبيق عملها، و كلما زدت درجة الاعتماد زاد احتمال وجود الصراع و العكس صحيح.

2-4 غموض الدو أو انعدام القوانين: وجود القوانين الغامضة التي تحتمل أكثر من تفسير أو غياب الكامل للقوانين يولد الصراع داخل المنظمة، لأن هذا الأخير يعطي الفرصة لأي طرف للاجتهاد و التدخل في عمل الغير مثلا: صرف مكافآت لمن يستحق و لا يستحق وهذا يولد من حدة الصراع.

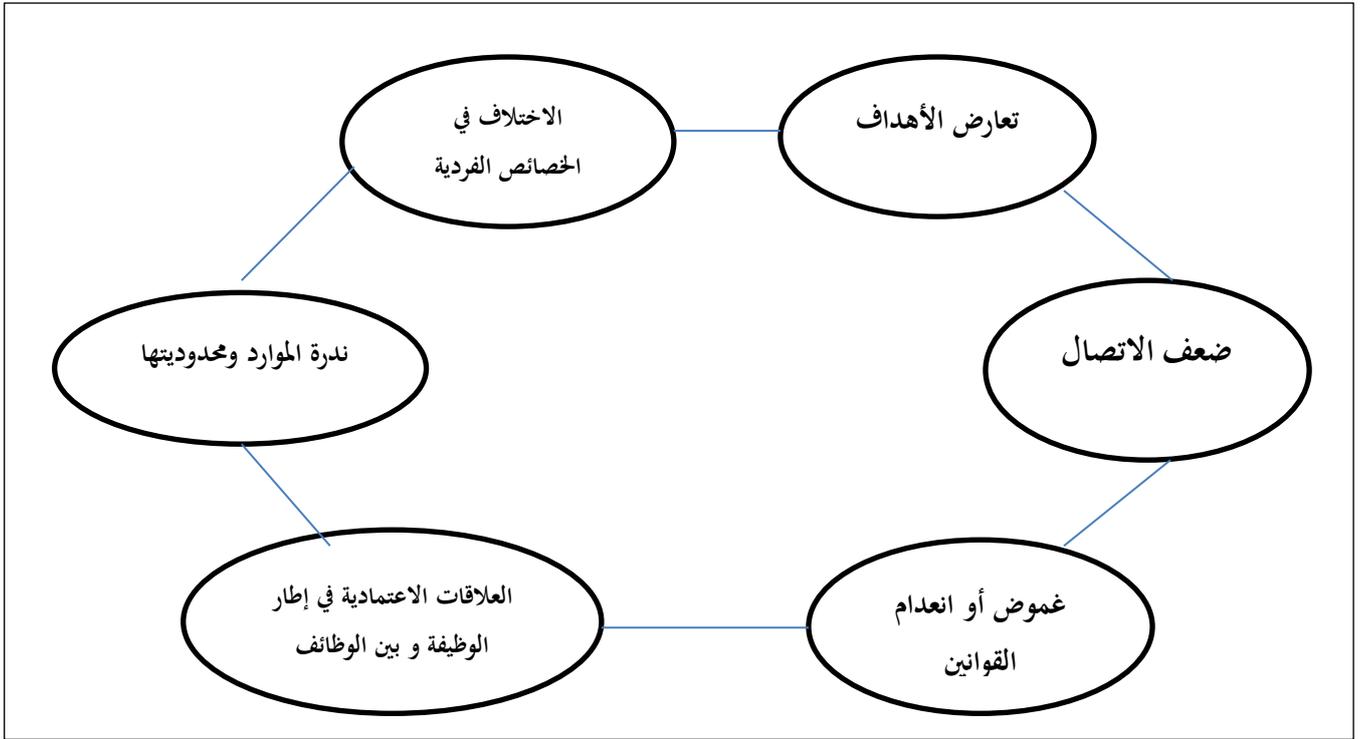
2-5 ضعف الاتصال: ضعف الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة يعد سببا رئيسيا في الصراع، لما يسببه هذا الضعف من عدم تعرف العاملين على الأهداف و السياسات و التعليمات المطلوبة منه للعمل بها و تنفيذها، و هناك أسباب عدة تعوق الاتصال داخل المنظمة منها سوء اختيار وسائل الاتصال، استخدام مرادفات غير مألوفة، عدم وضوح الأفكار المرسلة، الإدراك الانتقائي لمضمون الرسالة.³

¹ - منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013، ص 178.

² - عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية و استراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية- بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية، العدد01، مجلد06، 2022، ص352

³ - منصور محمد العريفي، مرجع سابق، ص 179.

الشكل 02: يوضح مصادر الصراع التنظيمي



المصدر: منصور مُجد العريقي: ص 177

سادسا: ماهية إدارة الصراع

1- مفهوم إدارة الصراع: لقد مرت الأفكار و الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع بتطورات عديدة خلال القرن العشرين بحيث عرفها كم

من:

ديفيد لانج، و بارشير، محمود المشيقيح بإدارة الصراع بأنها: " الطريقة التي تستخدم في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في

أداء عمله، ويتأثر النزاع بين الأفراد بتوجهات و ميول و أفكار و رغبة و طموح و أهداف الأطراف المشاركة.

يعرفه سعود سعيد السلمي بأنها الحالة التي يتم فيها تشخيص الصراع و التدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بيئة و

بين الآخرين أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها أو بينها و بين جماعات أخرى.¹

¹ - مها مراد علي أحمد، استراتيجيات إدارة الصراع، جامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد11، المجلد34، الجزء2، نوفمبر2018، ص253.

يعرف عامر عوض إدارة الصراع بأنها: " الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، و التي يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف و الذي ينشأ سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضه من و توجيهه نحو إحداث التغيير و التطوير المبدع للعاملين، و من ثم زيادة كفاءة و فعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع و المنافسة الشريفة و تنوع الاجتهاد و الذي يعود بالفائدة على العاملين و المنظمة.¹

ويتضح من التعاريف السابقة لإدارة الصراع أنه لا ينبغي القضاء أو التخلص من الصراع إنما الاعتراف به و معالجته و حسن إدارته، ولأن إدارة الصراع في تعاملها مع الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل و فق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه، و بما يتفق مع الأهداف التنظيمية.²

2- خطوات إدارة الصراع: و تتمثل في أربع خطوات أساسية نوجزها على النحو التالي:

1-2 التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية الصراع التنظيمي حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود و مدى شدته، و هي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عند و تجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس للصراع و بالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2-2 التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ- العمليات الانسانية: حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال و اتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، و تعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- البنية التقنية: و تعود إلى إعادة ترتيب و توصيف الوظائف و تصنيفها و تبسط الإجراءات للأنشطة و الفعاليات، و التحديث في الأجهزة و المعدات و الآلات و الوسائل المستخدمة في العمل، و التعديل في هيكل و بنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة و العاملين إلى تحقيق.

¹ - منقوري منال ابتسام، و آخرون، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE ?, Spatial and entrepreneurial development studies laboratory, Vol 5, No 2, 2022, P81.

² - مها مراد علي أحمد، مرجع سابق، ص 254.

2-3 مواجهة الصراع: يتم في هذه الخطوة مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، و الوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة. وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان، في حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استشارته للزيادة من درجة شدته أو العمل على تقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، و لا بد من التقليل حدة الصراع، الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة و العاملين.

2-4 التعلم و الفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع و الذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها و القادر إلى التأثير في المرؤوسين، و المثير للإبداع¹.

3- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

قد ميز الباحثين بليك و موتون خمسة أساليب لإدارة الصراع هي كالآتي:

3-1 أسلوب التجنب: و يقصد به الانسحاب من إدارة الصراع و تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.

3-2 أسلوب المجاملة: و يتصرف فيه المدير أو أي مشرف على أن الصراع سينتهي بمرور الوقت و يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولين بذلك تقليل من التوتر و إخفاء مشاعر الغضب و الرفض للطرف الآخر و هذا الأسلوب فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل و يتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية في اطراف الصراع.

3-3 أسلوب الحل الوسط: و يعتبر هذا الأسلوب يرضي كلا الطرفين حتى و غن كان بشكل نسبي بحيث لا تنتقل موازين القوة لأي طرف من الأطراف بل يتم اتخاذ حلولا جامعة بين الطرفين من خلال تدخل العنصر الثالث أو الحكم و يتم التنازل من الطرف الأول و الطرف الثاني.

3-4 أسلوب المنافسة: و يستعمل هذا الأسلوب من أجل توجيه الصراع من السلب إلى الإيجابي بين الطرفين و يستعمل هذا من أجل إدارة الصراع بشكل يتماشى و الأهداف العامة للمؤسسة و يحرك القوة الدافعة للعمل بينما الاتجاه السلبي الذي يكون من خلال

¹ - أمينة قهواجي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، جامعة المجد بوقرة، بومرداس، مجلة معارف (مجلة علمية، محكمة)، العدد 15، ديسمبر 2013، ص ص

لجوء المدير أو المشرف لاستخدام أسلوب قوة السلطة الوظيفية الرسمية و المركز و الحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط. ولما ينشأ الصراع بين الفاعلين يلجأ المدير للممارسة السلطة على الطرف الآخر و الاعتماد على هذا الأسلوب ينقص من الدافعية للعمل.¹

3-5 أسلوب الانضمام: و يعني بما ضم الأطراف إلى بعضهم البعض و خفض التوتر الموجود بينهم و عدم التفكير بتجديد الصراع دون اي سبب بل يجب الاستفادة من بعضهم البعض و العمل على تخطيط يخفف على الضغط الداخلي بينهم و الخارجي، ودمج الفاعلين في العمل و يكون هذا من خلال ترسيخ ثقافة مبنية على أهداف المؤسسة و العمل على حد سواء.

3-6 أسلوب التعاون: و يتم استعمال هذا الأسلوب من أجل التوفيق بين الاطراف المتصارعة و توطيد العلاقات العمالية داخل المؤسسة و العمل على ايجاد بدائل أخرى بدل الصراع و تعتبر المشاركة في اتخاذ قرار معين حل من الحلول التي يفتح فيها المجال لإدلاء بالآراء و الخروج من ازمات الصراع ففي بعض الأحيان تعتبر العلمية هي المنفذ الوحيد كما لا يمكن إغفال الجانب القانوني إلا أن الجانب القانوني له اتجاه آخر في عملية إدارة الصراع وخاصة في أسلوب التعاون فهذا الأسلوب يدعو إلى التفهم والعقلانية في تسيير عملية الصراع التنظيمي وبعيد التأويلات و التصورات السلبية.²

¹ - بوزغلان طاهر، الخلفية الاجتماعية للعامل والصراع التنظيمي بالمؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية تيارت، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة محمد البشير ابراهيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، برج بوعريبيج، 2022، ص 143.

² - بوزغلان طاهر، مرجع سابق، ص 144.

سابعاً: النظريات المفسرة للصراع

1- كارل ماركس " K.Marx " 1883-1818

يعد كارل ماركس من أشهر علماء الاجتماع الألمان، اشتهر بنزعتة الثورية الممزوجة بالعنف الثوري التي ظهرت في مقالاته ودراساته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما أن تأكيد ماركس على الطبقة كان له تأثيره الواضح على علم الاجتماع الحديث، حيث أصبحت الطبقة الاجتماعية أحد الأبعاد الأساسية للحياة الاجتماعية التي يقوم علماء الاجتماع بدراستها في الوقت الحاضر¹. وكان من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في ظهور منظور الصراع.

وقد أسهم ماركس في علم الاجتماع المعاصر، كما أسهم بصفة خاصة في نظريات الصراع الحديثة. ونجد أن استخدامه للدليل التاريخي هدف لفهم المجتمعات المعاصرة يعد في غاية الأهمية. اهتم أيضاً بالتعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي مع الموارد، والتقنية، والمصانع، وقوة العمل المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وقد لاحظ ماركس أن ضبط وسائل الإنتاج يؤدي إلى اضطهاد بعض الجماعات واستغلالها لبعض الجماعات الأخرى، كما قام ماركس بتطوير نظرية تتضمن سلسلة من المراحل التي تمر بها المجتمعات المختلفة حتى تصل أخيراً إلى مرحلة اختفاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وهي مرحلة الشيوعية².

2- دهرندروف " Dahrendrof " 2009-1929

دهرندروف رالف عالم اجتماع ألماني بريطاني، من أهم أعماله كتابه الموسوم بـ "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" الصادر عام 1959.

لقد اهتم دهرندروف في كتابه الشهير "الطبقة في المجتمع الصناعي" بفكرة إن الصراع كامن في كل النظم، وهو مصدر التغيير في هذه، وبدأ نظريته بنقد البارسونية والماركسية، ثم عمد إلى دراسة مشكلات الطبقة بتفسير الصراع الصناعي والسياسي في المجتمع

¹ - طلعت ابراهيم لطفى، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2009، ص88

² - طلعت ابراهيم لطفى، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة،

الصناعي المعاصر، فعند صياغته نظريته نظرية الصراع الطبقي استخدم مفهومات فيبر عن السلطة والروابط المتوافقة توافقاً قهرياً، فمنهجها يمكن النظر إليه على أنه مزيج بين أفكار ماركس وفيبر التي طبقها على الصراع الطبقي في المجتمع.

وبعد أن نقده للنظريات السابقة، بدأ وضع نظريته من علاقات السلطة أو السيطرة حيث أن السلطة تتحدد من خلال علاقة السيطرة والخضوع. وتتكون كل جماعة من نمطان شاغلي الأدوار وهم أصحاب السيطرة وشاغلي الأدوار الخاضعة وهم المتمثلين للسلطة ومن خلال هذين النمطين يتولد الصراع على النحو التالي:

- يكون أصحاب السيطرة لهم مصالح متعارضة ترتبط بالمحافظة على الوضع القائم بينما ترتبط مصالح شاغلوا الأدوار بتغيير ذلك الوضع.

- تدخل الجماعات المنظمة في صراع مضاد مع الجماعات الأخرى فيما يتعلق بالمحافظة على الوضع القائم أو تغييره، ويؤدي الصراع بين الجماعات بهذا المعنى إلى تغييرات في بناء العلاقات الاجتماعية القائمة من خلال التغييرات التي تحدث في علاقات السيطرة .

وبهذا حاول دهرندروف الخروج من دائرة اليوتوبيا (تصور مجتمعا ثابتا ومثاليا) لصياغة نظرية جديدة لها القدرة على تفسير الواقع الاجتماعي، إن دهرندروف لم يرفض الماركسية بشكل كلي إنما قبل شكلها العام للصراع ليقدم مضمونا جديدا استبدل فيه المضمون الاقتصادي بالمضمون السياسي.¹

3- لويس كوزر Lewis Coser "1913-2003"

عالم اجتماع ألماني، من أهم أعماله كتابه الموسوم بـ "وظائف الصراع الاجتماعي" الصادر عام 1956 وكذا كتابه الموسوم بـ "التكلمة في دراسة الصراع الاجتماعي" عام 1967.

يظهر كوزر التعريف ضمنا تفاضل القوة وما ينبثق عنها استغلال ومطالبة باستعادة الحقوق المفضية إلى الصراع، ولكن منذ البداية يحيد كوزر عن الاتجاه الحقيقي لنظرية الصراع ويفرغ مفهوم القوة من محتواه، ويؤكد بأنه معني بشكل أساسي ومهتم بوظائف الصراع الاجتماعي أكثر من اهتمامه بوظائفه السلبية أو اللاوظيفية، أي إنه معني بتلك النتائج المترتبة على الصراع الاجتماعي التي

¹ - غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 310-313.

تزيد وتنمي تكيف وتوافق العلاقات الاجتماعية، ولذلك ينشغل على امتداد نظريته بواقعية وعدم واقعية الصراع تبعاً للأهداف التي يناضل الأفراد من أجلها، ودور القيادة في مدة الصراع ودور البناء الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية في شدة الصراع.¹

أما الافتراضات التي وضعها "كوزر" لنظريته الصراعية فتقوم على ما يلي:

أ- الصراع يزيد من التوافق والتكيف، ويحافظ على الحدود بين الجماعات ولا يؤدي إلى التفكك أو الانحلال الاجتماعي، فالصراع كما يؤدي إلى الاحباط الوظيفي فإنه يؤدي وظيفة إيجابية أيضاً.

ب- ينشأ الصراع عندما يتزايد عدد المطالبين على عدد الفرص المتاحة المجزية، ومن ثم يتحدد نمط البناء الاجتماعي الذي يتفجر فيه الصراع وأنماط نتائج هذا الصراع، ويؤثر النمط الاجتماعي والاقتصادي على وظائف الصراع داخل المجتمع الكبير.

ج- اعتبر كوزر إن الأبنية الاجتماعية تختلف في أنماط الحراك الاجتماعي، كما يختلف وجود الأنظمة التي تسمح بالتعبير "ديمقراطية حرية التعبير" وتنظيم الصراع أو مدى تقبله أو مقاومته، كذلك تختلف الأبنية الاجتماعية في درجة ترابط الجماعات فيما بينها ومستوى المشاركة بين الجماعات في اتخاذ القرارات، وكذلك مدة الصراع.

د- تعد القضايا والمواضيع التي يدور حولها الصراع من العوامل الأساسية في تحديد الآثار التي تترتب على الصراع، وقد تكون القضايا موضوع الصراع قضايا واقعية مثل الفشل في إشباع متطلبات معينة أو تكون قضايا غير واقعية كالقضايا التي تتضمن حاجة إلى خفض توتر عام.

و- هناك ارتباط إيجابي بين العوامل السابقة قد يؤدي إلى جعل الصراع وظيفياً داخل النسق الاجتماعي على النحو الآتي: يؤدي الصراع إلى إحياء المعايير السائدة واستقرار العلاقات والمساهمة في ظهور معايير جديدة وإيجاد أساليب جديدة لإعادة التوافق المستمر الضروري لتحقيق توازن القوة والسلطة.²

¹ - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع- التوازن النفاذلي صيغة توليفيه بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي، ط 1، الأردن، 2008، ص 102.

² - غني ناصر حسين القرشي، مرجع سابق، ص، ص 323.324.

خلاصة الفصل:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها ومع ذلك مرغومون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما أن ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها سلبية بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود والخمول، وبهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجها، لأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسنها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها، ويعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسة بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري وفيما يلي عرضا لمفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه والامور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف كود الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته. أما ولسن و وسترون فقد عرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة. ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في حين يرى الخزامي بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل الدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة. وقد عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به أما أرنولد وفيلدمان فيران أن الأداء عبارة عن مقدرا التأثير الإيجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.¹

كما تختلف التعريفات الأداء حسب وجهة النظر و حسب اختلاف النظريات المدارس السائدة في مرحلة من المراحل التاريخية والتطور الفكر التنظيمي، حيث نظر ماكس فيبر إلى الأداء من خلال المعيارية و النمطية المحددة فيه، و مدرسة الإدارة العلمية ركزت على تنميط الأداء الفردي و تخصيص المناقشات لتحسينه، ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي وضحت أثر العوامل الاجتماعية و الانسانية و ظروف العمل المادية على الأداء.²

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف الموجودة في المؤسسات بكفاءة و فعالية. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ولا يسعنا في هذا المجال عرض و تحليل إسهامات كل الكتاب و الباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء الوظيفي الأمر الذي يفرض علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفني بالغرض من هذه الدراسة حيث يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة و يعرف أيضا أنه نتاج جهد معين قام ببذله فردا أو مجموعة لإنجاز عمل معين.³

¹ - حسين محمد المراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص. ص 91، 90.

² - مفيدة بجاوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الانتاج و العمليات، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 44.

³ - العياشي زرزار، بوشمال عدل الغاني، إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي، ط1، عمان، ص. ص 165، 164.

ثانياً: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة و من بينها:

1-1 إنه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، و بالتالي فاهتمام القادة و المنظمة لمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

1-2 تعتبر أي عملية عبارة عن عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية و يحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ثم يقوم ببيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و بأقل تكلفة و أكثر ربحاً.¹

2- عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

1-2 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها و منهم من يعددها في:

أ- المعرفة الإجرائية: فهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما. وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، كذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مرونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

ب- المعرفة الوظيفية: وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على كيف يعمل شيء ما؟ هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف.

¹ - بحتينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الاداء الوظيفي، جامعة ورقلة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 04، ص 264.

- ج- المعرفة الإدارية: أن الأداء يتطلب توفر المعرفة والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.
- د- معرفة المسؤولية: إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل.¹
- هـ- معرفة السلطة: بعد تحديد المسؤولية، لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين و النيابة.
- 2-2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد ع عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما يمثل درجة الاتقان وجودة المنتج وذلك بما يتناسب والإمكانيات المتاحة.
- 2-3 كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 2-4 المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة. ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل مسؤوله.

- 2-5 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي غلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
- 2-6 التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج و الأهداف و مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاتلاف الناتج بينهما²

ثالثا: محددات و معوقات الأداء الوظيفي

- 1- محددات الأداء الوظيفي: يقترح بوروتر و لولر نموذج يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء الوظيفي و هي كالآتي:
- 1-1 أهمية الجهد المبذول: و تعني به مقدرا الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، و تعتبر مقياس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية محددة أساس البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2-1 نوعية الجهد المبذول: و تعني به مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المقدم لمواصفات نوعية محددة، ففي بعض الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بمقدار ما يهم نوعية وجود الجهد المبذول، و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير

¹ - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة التغيير الاجتماعي مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 06، ص 482.

² - مريم أرفيس، المرجع نفسه، ص. ص 483.484.

في المقاييس، كدرجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التب تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء كما تقيس أيضا درجة الابتكار و الإبداع للأداء.

1-3 نمط الأداء: ونقصد به الطريقة و الأسلوب الذي يؤدي به العمل المنجز، ويمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات و مزجها لأداء النشاط إذا النشاط إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.¹

2- معوقات الأداء الوظيفي: هناك عوامل التي يتوقف عليها أداء العاملين والتي تؤثر فيه أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية وغيرها من العوامل الفيزيائية وكذا عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتكيبات و التجهيزات والسياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة إلى أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجه، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية وخبرته وتدريبه على ممارسة من عمل، ظروف العمل الاجتماعية و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد القدرة و الاتجاه، فعل سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير واضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.²

¹ - عتيقة حرارية، إشكالية قياس و تقوم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية و واقع التطبيق-المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، 2010/2011، ص.ص 111.112.

² - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 1999- 2000، ص 216.

رابعاً: أهداف و أنواع الأداء الوظيفي

1- أهداف الأداء الوظيفي: وتسعى المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي كالآتي

1-1 أهداف استراتيجية: ويتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف و الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال لاستراتيجيات على الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدر اتمهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول على النتائج المحددة.

1-2 أهداف إدارية: تعتمد إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها:

- إدارة المرتبات و الأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل ، الاستغناء عن العاملين، تقديم الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتباره شر لا بد منه للقيام بمطالباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعد الراحة عند تقييم الآخرين و عرض نتائج هذا التقديم على العاملين، ومن ثم فيهم قد يميلون إلى التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقه نظام التقييم الموضوعية و بالتالي أهميته.

1-3 أهداف تنمية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين و تطوير أساليب أداء للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة في أنظمة تقييم الأداء التي تعكس نواحي الضعف في الأداء و من الناحية الثانية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا تقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف. وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل¹

2- أنواع الأداء الوظيفي: إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار

الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية الأجل و الطبيعة فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

¹ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 222.

1-2 الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرياح، النمو....

2-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وتشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة بفرض أيضا دراسة الأداء على مستو مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الاهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني ... إلخ ففي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفرائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها اهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الاهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد، وبذلك بتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.¹

خامسا: إدارة الأداء

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها

¹ - عبد المليلك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2011، ص 89.

في ضوء التعريف السابق، يمكننا القول بأن إدارة الأداء تنطوي على أمرين اثنين هما:

أ- الاستمرارية: بمعنى أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي، وينطوي على وضع أهداف الأداء، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها، وتقديم التغذية العكسية للموظف بخصوص مستوى أدائه، فضلا عن إرشاده بصورة مستمرة، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة

ب- الارتباط بالأهداف التنظيمية: بمعنى أن يتوجب على المدير التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه، والمخرجات التي يحققونها، منسجمة تماما مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية

وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين، والأهداف التنظيمية¹ وهناك مجموعة من التعاريف التي أوردها الباحثون في إدارة الأداء. حيث يربط بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة. ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

كما يرى ديزلر أيضا أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل نحو الأداء الفعال².

سادسا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

انطلاقا من كون الأداء يتكون من بعدين أساسيين هما: الكفاءة و الفعالة و أنه متغير تابع لعدة متغيرات ذات التأثير الايجابي أو السلبي عليه، فإنه يوجد اختلاف بين الباحثين حول تحديدها بدقة لأنها متداخلة و تتباين من حيث إمكانية التحكم فيها ودرجة التأثير عليها.

ومن أهم معايير تصنيف العوامل المؤثرة على أداء نذكر:

- معيار مصدر العوامل والذي يصنفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.
- معيار إمكانية التحكم فيها حيث قسمت إلى: عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة (داخلية) وأخرى غير خاضعة لتحكمها (خارجية).

¹ - عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، ط مطورة، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2020، ص. ص 11.10.

² - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء، دار الفكر العربي، ص. ص 40.39.

وفي الواقع فإنه لا يمكن فصل هذه العوامل عن بعضها البعض لأن مدخلات ومخرجات المؤسسة امتدادا لمحيطها الخارجي وتفاديا لهذا الإشكال سنوضحها حسب المعيار الثاني.

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: والتي تمثل المحيط الداخلي لها وتصنف إلى:

أ- العوامل التنظيمية والمتمثلة في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم وكذا تقسيم المهام والسلطات والمسؤوليات بينهم.

ب- العوامل التقنية والتي تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة، جودة المواد المستهلكة تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع العمال.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: وتشمل المحيط الخارجي لها وهي:

أ- العوامل الاقتصادية: والتي تنقسم حسب شموليتها إلى نوعين: عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، سياسات التجارة الخارجية... إلخ.¹

وأخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر المواد الأولية، اليد العاملة المؤهلة، هيكل السوق... إلخ وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة وعلى المدى الطويل.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: والتي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها لأن العنصر البشري مختلف السلوكيات. القيم والمبادئ وتتمثل العوامل الاجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقاعات وعادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع، أما العوامل الثقافية فهي نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه.²

¹ - د. مفيدة بجاوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص ص 48-49.

² - مفيدة بجاوي، وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

سابعا: تقييم الأداء وأهميته

1- مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارات على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما سمي بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية كما هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعدد تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.¹

يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.²

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محدودة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل.³

2- أهمية تقييم الأداء

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه القيادات الإدارية ومسؤولي إدارة الموارد البشرية والعاملين أنفسهم لعملية تقييم الأداء، وذلك تبعا للقرارات التي تترتب على هذه العملية من نتائج إيجابية أو سلبية.

- بالنسبة للعاملين: يشكل تقييم الأداء فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات كما يعمل على رفع معنويات العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء، إضافة إلى ذلك من خلاله يتمكن الموظف من:

- التكييف في منصب العمل.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 7-2011، ص 163.

² - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص259.

³ - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، شارع جامعة الأقصى، 2018، ص25.

- الحصول على تغذية عكسية حول ما ينتظره منه كل من الرئيس السلمي والمنظمة.
- تحسين العملية الاتصالية وبين رئيسه السلمي.
- بالنسبة للمنظمة: فالمنظمة تستطيع من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وانعكاساتها السلبية والايجابية على اتاجية الفرد وفعالية المنظمة فهو يعتبر وسيلة فعالة للكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ومعرفة العمال الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتفق مع قدراتهم كما يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت وتخطيط الأداء بالتالي اعتمادها على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات وذلك لوجود علاقة وثيقة بين تقييم الأفراد ومختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية.¹

3- أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

تجد الإشارة إلى أن طرق وأساليب تقييم الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه، ويمكن تصنيف طرق التقييم إلى ثلاث طرق رئيسية:

- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.
- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.
- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة.
- وفيما يلي أهم الأساليب المستعملة في تقييم الأداء.

3-1 أساليب الترتيب: يعتمد أسلوب الترتيب أساسا على تحديد رتبة ومستوى ودرجة أداء الفرد مقارنة بأداء غيره من الأفراد، وهو أسلوب بسيط ومن السهل تطبيقه.

ويقوم أسلوب الترتيب على الفرضيات التالية:

- لا يوجد تماثل بين أداء الموارد البشرية، أي لا يوجد تطابق تام بين أداء العاملين إذ لا بد من وجود فروق بينهما في الصفات، أو السلوك، أو النتائج إذ هناك تشابه في أداء الموارد البشرية لكن لا يوجد تماثل بينها.

¹ - سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011-2012، ص ص 10-11.

- تعتمد هذه الأساليب في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة الإنجاز الكلي الذي يحققه الفرد مع إنجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها وتقييم أدائها لتحديد الأكفأ والأفضل.

- لا تعبر الفرد وحدة تقييم مستقلة بحد ذاتها أي تقييم أدائه بمعزل عن أداء الآخرين في مجموعة العمل التي تضمنه أو التي ينتمي إليها.¹

2-3 التقييم وفق المعيار المخطط للإنجاز: يتم التقييم وفقا لهذا الأسلوب بمقارنة أداء الفرد بمعايير معدة مسبقا ويتحدد عدد و نوع هذه المعايير حسب نوعية الوظائف و ماهية العمل.

كما يطلق على هذا الأسلوب " نظام التقدير"، لأنه يقوم بتقدير مستوى أداء الفرد مقارنة بالمعايير المخططة، حيث يقوم المقيم بتقييم الأفراد مقارنة بعدد من المعايير المعدة والمتصلة بخصائص الفرد، اتجاهه، ميوله، مهاراته، معارفه وسلوكياته المرتبطة بأدائه على أساسها. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكننا من معرفة جوانب الضعف والقوة وفق لكل خاصية، بدل الاكتفاء بالتقييم الشامل للأداء.

2-3 طرق المتابعة و التسيير بالأهداف: وسوف نتطرق في هذا المجال إلى أسلوب الوقائع الحرجة وإلى التقييم بمقارنة السلوكات بالأهداف الإدارية المسطرة.

أ- الوقائع الحرجة: ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها. ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابيا وسلبيا على أن تكون هذه السلوكيات هامة و حساسة و ذات علاقة و تأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها.

ب- المقارنة بالأهداف: وهي من التقنيات الأكثر شهرة ويستخدم هذا الأسلوب إذا كانت المنظمة تعتمد نظام الإدارة بالأهداف والذي بموجبه يتم الاتفاق و التعاقد مع كل فرد في المنظمة (مدراء و موظفين) على ما سيحققون بالضبط خلال السنة الواحدة وفي ضوء قدراتهم و ظروفهم الخاصة و تقوم هذه الإدارة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يفضلون معرفة

¹ - بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنودجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 167.

النواحي المتوقع منهم القيام بها و يرغبون في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، وفي معرفة مستويات أدائهم باستمرار¹

4- أهداف تقييم الأداء:

أ- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية و الفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

ب- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

- يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف:

1- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة و تعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها و تطوير نفسه.

2- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تفضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.²

¹ - بودوح غنية، مرجع نفسه، ص.ص. 70-73-74.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2011، ص148.

ثامنا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1- مدرسة الادارة العلمية: " فريدريك تايلور "

يعتبر المهندس فريدريك تايلور أبو الادارة العلمية وذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الانساني في العمل وقناعته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على السلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية وتنخلص تجاربه العلمية في إمكانية السيطرة على السلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح جوائز مجزية للعاملين.

و من يتعمق في قواعد العمل التي اعتمد عليها (فريدريك تايلور)، يدرك منذ الوهلة الأولى ان دراساته وأبحاثه كانت تهدف إلى التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الانتاج. ومع أن كتابه القيم " مبادئ الادارة العلمية" لم ينشر إلا في عام 1911(04 سنوات قبل وفاته) فإن تجاربه العلمية أثبتت صحة نظريته التي تقوم على فكرة رئيسية وهي أنه من مصلحة العمال و أصحاب المصانع التعاون فيما بينهما بقصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي جيد.

يمكن تلخيص مبادئ الادارة التي ارتكزت عليها نظريته 1856-1915 فيما يلي:

أ- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل (بدلا من الأوامر التعسفية)

ب- الاختيار العلمي والتطوير الايجابي للعمال بحيث لا يسند العمل غلا للشخص الذي هو كفؤ له¹

ج- تتحمل الادارة نصف مسؤولية العمل إذا أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العمل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جمع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.

د- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من اداء عمله بطريقة علمية، تساعده في نهاية الأمر على تحقيق أمانه ورفاهيته.

بصفة عامة فإن تايلور كان يرى أن:

- الاعتماد على الاساليب العلمية هو الطريق الامثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على اجور مرتفعة.

¹ - عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، ط1، بيروت، 2006 ص 08.

- كان من المحبذين لفكرة التعاون بين العمال وإدارتهم لأن مصلحة العامل ومؤسسة تقتضيان رفع الانتاج والتفاني في أن يخدم بعضهما بعضا.
- إيجاد الوسائل التي تساعد على توفير الجهد وحسن استغلاله وذلك عن طريق ضبط الاجراءات التي تسهل عمليات تقديم الخدمات للأفراد وللمؤسسات .
- إن هذه النظرية التي تهتم بالبيئة وظروف العمل تمتاز بخاصية أخرى و هي أنها لا تكتفي بوضع الإجراءات العلمية التي تساعد أي عامل معين في وظيفته على تحسين مستواه و اختيار الاطار الكفؤ للوظيفة المناسبة.¹
- تعتمد مدرسة الادارة العلمية على تقليل تكاليف الانتاج وزيادة الانتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة.
- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحليل المعلومات، محاسبة التكاليف و الاجور ونظم رقابة الانتاج.
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.²

2- نظرية العلاقات الانسانية " إلتون مايو " 1949/1880

تعتبر نظرية العلاقات الانسانية أول النظريات الادارية التي اصطبغت بالطابع الأكاديمي العلمي. وظهرت فيه اسهامات الجامعات ومراكز البحث العلمي المتطورة التي كانت موجودة خلال العقود الاولى من القرن الماضي (العشرين)، كما جاءت النشأة الأساسية لنظرية العلاقات الانسانية لتكون بمثابة رد فعل لظهور النظريات الادارية التقليدية مثل الادارة العلمية والتكوين الاداري ونظرية التنظيم البيروقراطي أيضا. في نفس الوقت تكمن أهمية نظرية العلاقات الانسانية في اعتمادها على الكثير من الدراسات و تجارب العلمية الواقعية التي أجريت على ثلاث مراحل متعاقبة استمرت حتى منتصف القرن العشرين و يعتبر التون مايو أستاذ في

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 09.

² - نوري منير، مرجع سابق، ص 14.

جامعة هارفارد رائد هذه النظرية والذي أجرى هو وزملائه مجموعة التجارب العلمية الشهيرة التي تسمى بتجارب هاوثورن وذلك بالتعاون مع شركة وسترون الكتريك "Western Electric" في منطقة شيكاغو بالولايات المتحدة.

حيث توصلت التجارب الأولى للمدرسة العلاقات الانسانية لبعض الحقائق الهامة التي طرحتها في عدد من النتائج العامة لهذه التجارب التي اعتمدت كثيرا على مناهج و طرح البحث العلمي المتطور و من أهم هذه الحقائق بإيجاز:

أ- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية غير الرسمية إلى جانب العلاقات الرسمية التي تلعب دورا اساسيا في زيادة الانتاج¹.

ب- إن قياس كمية العمل المهني والإداري أو الفني لا يمكن أن تقاس فقط ضمن معايير الوقت والحركة الآلية بقدر ما تقاس أيضا حسب طبيعة الأوضاع الاجتماعية والنفسية والفيزيائية التي توجد داخل مؤسسات الإنتاج والعمل المختلفة.

ج- عدم تحديد نظم الدافعية في العمل على أساس الحوافز المادية والاقتصادية فقط بقدر ما تشمل نظم تقدير العاملين معايير أخرى من الاشباع الوظيفي أو المهني والرضا في العمل والعلاقة بين العمال أو المرؤوسين و الرؤساء.

د- ضرورة وضع معايير جديدة لتقسيم العمل لا يعتمد فقط على التسلسل الإداري أو المعايير المهنية الجامدة ما يشمل أيضا طبيعة نظم الإشراف والكفاءة والفاعلية.

هـ- العمل على إتباع سياسات إدارية متطورة تقوم على أساس القيادة الجامعية في العمل، واختيار القادة والرؤساء، و احترام العلاقات الداخلية التي تؤدي إلى التعاون من أجل زيادة الانتاج وتطوره

و- ضرورة التركيز على أنساق الاتصال ودورها الاساسي في زيادة فاعلية العمليات والعلاقات الداخلية في مؤسسات العمل، ولاسيما طبيعة نسق الاتصال الصاعد من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا.

ي- ضرورة الاهتمام بتأثير العوامل البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية أو بعلاقة المجتمع المحلي بالمؤسسات المختلفة لمعرفة الدور الوظيفي والمهني لهذه المؤسسات في تطوير المجتمع المحلي وتحديثه.²

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، غدره المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة بيروت العربية، 2009، ص. ص 63،64.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. ص 65،66.

3- نظرية الإدارة اليابانية " ويليام أوشي "

تعتبر هذه الإدارة من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام والأسرة اليابانية بشكل خاص حيث أن الأسرة تقوم على الاحترام الكبير لرب الأسرة وإطاعة أوامره وتنفيذ رغباته وهو بدوره يكون مسؤولاً عن أفراد الأسرة وإطاعة أوامره وتنفيذ رغباته وهو بدوره يكون مسؤولاً عن أفراد الأسرة فرداً فرداً مشاركاً غيابهم في أخذ القرار. وهذا بدوره ينعكس على العمل الإداري داخل المنشآت على اعتبار أن هيئة المديرين ومجموع الأفراد العاملين بمثابة الأسرة الواحدة. معاً كان له حسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم إلى مؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

عرفت وتطورت الغدارة اليابانية على يد ويليام أوشي عام 1981 حيث رأى أن نظرية Z اليابانية تقوم على ثلاث خصائص هي:

أ- الثقة، لأن الثقة و الإنتاجية هما شيء واحد.

ب- الذكاء والمهارة، لأنهما الأسلوبان المعتمدان على الخبرة الطويلة والمعاشرة في الوظيفة.

ج- الألفة والمودة، التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية¹.

وتمثلت مبادئها في:

- الوظيفة مدى الحياة، حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.

- التقويم والترقية البطيئان: حيث تتم الترقية الموظفين خلال فترة طويلة مما يتيح التأني والدقة في التقويم.

- عدم التخصص في المهنة اي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.

- عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.

- أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملين إلى الانتاجية ويشعرهم بالأهمية.

- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة².

¹ - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008، ص 56.

² - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، نفس المرجع، 57.

خلاصة الفصل:

وختاماً لهذا الفصل نصل إلى أن الأداء الوظيفي عملية منظمة لمعرفة قدرة الموظف وقابليته في تحقيق المهام المطلوبة منه ونمو شخصيته وتطوير أدائه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى الأداء على أنه مهم في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة بصفته يقف على سبيل الرقي ونجاح، وبلوغ الأهداف.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محور رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة حيث يعد هذا الجانب مهما في البحث الاجتماعي من أجل معالجة الظاهرة بدقة و إسقاطها على الواقع الاجتماعي .
و سنحاول في هذا الفصل الإلمام ببيثيات الجانب الميداني اولا عرض و تحليل نتائج الدراسة و بعد ذلك الاستنتاج العام و الخروج بتوصيات الدراسة .

اولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

فمن خلال تفرغ البيانات المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا الى النتائج التالية:

1- عرض و تحليل البيانات الشخصية.

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47.4%	18	الذكور
52.6%	20	الإناث
100	38	المجموع

يبين الجدول اعلاه الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ان نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور حيث

قدرت نسبة الاناث بـ 52.6% أما نسبة الذكور فقدرت بـ 47.4%.

وهذا راجع الى اقتحام الاناث عالم الشغل وايضا طبيعة العمل داخل المؤسسة يجذب الجانب الانثوي أكثر من الذكوري كما

أن العمل داخل المؤسسة لا يتطلب جهد عضلي.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
05.3%	02	أقل من 25 سنة
18.4%	07	34-25
47.4%	18	44-35
23.7%	09	54-45
05.3%	02	55 فأكثر
100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن أغلب أفراد العينة اللذين تتراوح أعمارهم بين 35-44 والمقدرة نسبتهم بـ 47.4%،

ثم تليها فئة 54-45 والمقدرة نسبتهم بـ 23.7%، بعدها فئة 34-25 وقدرت نسبتهم بـ 18.4%، وأخيرا الفئتين أقل من 25

وأكثر من 55 سنة هم أدنى نسبة بحيث قدرت نسبة كلاهما بـ 05.3%.

ويتضح لنا من خلال المعطيات الاحصائية اعلاه أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب أكثر هذا ما يعكس لنا نشاط وحيوية المؤسسة، وعليه نستنتج أن المؤسسة اعتمد على المتوسط العمري للفرد لاعتباره قادر على احداث الحركة والنشاط داخل المؤسسة.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
23.7%	09	أعزب
60.5%	23	متزوج
10.5%	04	مطلق
05.3%	02	أرمل
100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجين فقد قدرت نسبتهم بـ 60.5%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 23.7%، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 10.5%، وأخيرا فئة الأرمال التي قدرت نسبتهم بـ 05.3%.

ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين وهذا ما يساهم في تحقيق معدلات الاستقرار النفسي و الاجتماعي للعمال حيث ينعكس هذا بالإيجاب على مستوى أدائهم في المؤسسة.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
44.7%	17	ثانوي
55.3%	21	جامعي
100	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الجامعيين أكبر من نسبة الثانويين، حيث قدرت نسبة الجامعيين بـ 55.3%، أما نسبة الثانويين فقد قدرت بـ 44.7%.

وهذا ما يوضح لنا أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الشهادات الجامعية وهذا راجع إلى الوظائف التي أصبحت أكثر تعقيدا مما يتطلب معرفة أكثر و مهارات متخصصة مما قد يحفز الاستثمار في البحث العلمي. كما يعود ذلك إلى ان الاعمال والمهام الموجودة في المؤسسة تتطلب مستويات أعلى لإنجازها،

الجدول رقم(05): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
78.9%	30	حضري
21.1%	08	شبه حضري
100	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة، بحيث نلاحظ أن الأغلبية هم من المنطقة الحضرية بنسبة

78.9%، مقارنة بالمنطقة شبه حضرية والتي قدرت نسبتهم 21.1%.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث يقطنون بالمناطق الحضرية، وهذا راجع الى توفر وسائل النقل

في مناطق الحضرية و كذا من أجل تفادي التأخر على مواعيد العمل المحددة، و أيضا راجع الى طبيعة المؤسسة حيث تمتلك عدة فروع في المناطق الشبه حضرية .

الجدول رقم(06): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
42.1%	16	الاطارات
31.6%	12	اعوان التحكم
26.3%	10	اعوان التنفيذ
100	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية، حيث سجلت أعلى نسبة لفئة الاطارات

بـ 42.1%، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 31.6%، وبعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 26.3%.

وهذا راجع على طبيعة ونشاط المؤسسة والتي تحتاج الى المهارة بشكل كبير كما تحتاج الى الاطارات من اجل تنظيم العمل.

فالفئة السوسيو مهنية تتحدد من خلال طبيعة كل عمل ومن جانب قانوني على ان كل نشاط يسند لفئة سوسيو مهنية معينة سواء

إدارية أو تقنية أو تنفيذية.

الجدول رقم(07): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	06	15.8%
10-05	07	18.4%
16-11	15	39.5%
16 فما فوق	10	26.3%
المجموع	38	100

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن فئة [16-11] هي أكبر فئة

قدرت نسبتها بـ 39.5% ثم تليها فئة 16 فما فوق التي قدرت بـ 26.3%، وتليها فئة [05-10] حيث قدرت نسبتهم بـ

18.4% وأخيرا فئة الأقل من 05 سنوات قدرت نسبتهم بـ 15.8%.

توضح المعطيات الواردة اعلاه أن أغلبية العمل لهم أدمية في العمل، مما قد يساهم في خلق بيئة عمل ايجابية وداعمة وذلك

من خلال مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع زملائهم ، كما دليل ذلك على استقرارهم في المؤسسة وكذا انتمائهم وولائهم لها.

2 - عرض و تحليل بيانات المحور الأول " الصراع التنظيمي (صراع الدور، صراع الجماعات)"

الجدول رقم(08): يوضح ان كان هناك غموض في المسؤوليات الموكلة للعمال

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%81.6	%34.2	31	13	عدم التحكم في المهام الموكلة اليك	نعم
	%47.4		18	عدم وضوح مسؤولياتك	
%18.4		07		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه غموض في المسؤوليات الموكلة للعمال، حيث لاحظنا أغلبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن لديهم

غموض في المسؤوليات الموكلة اليهم بحيث قدرت نسبتهم بـ %81.6 بـ 31 مفردة وتؤكد نسبة %47.4 أن ذلك راجع الى عدم وضوح مسؤولياتهم ، و أرجعت نسبة %34.2 ذلك إلى عدم التحكم في المهام الموكلة اليهم.، في المقابل 07 مفردات والتي قدرت نسبتهم بـ %18.4 أدلوا أن ليس لديهم غموض في المسؤوليات الموكلة اليهم.

من خلال البيانات والنتائج المدونة في الجدول أعلاه لاحظنا أن أغلبية العمال يعانون من غموض في المسؤوليات الموكلة

اليهم وذلك راجع إلى عدم وضوح المهام التي يقومون بها وكذا عدم تحكمهم فيها. عدم امتلاك الموظف للمعرفة و نقص في المهارات اللازمة لإنجاز المهام. .

الجدول رقم(09): يوضح قيام العامل بتأدية مهام متنوعة في العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%13.2		05		نعم	
%86.8	%28.9	33	11	عدم تحكّمك في المهام الموكلة اليك	لا
	%26.3		10	عدم وجود جو ملائم داخل العمل	
	%31.6		12	صعوبة التواصل بينك وبين زملائك	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه تأدية المهام المتنوعة في العمل، بحيث أن 33 من افراد عينة الدراسة أدلوا بأنهم لا يقومون بمهام متنوعة قدرت نسبتهم بـ %86.8، وتوزعت اجاباتهم على البدائل كما يلي: نسبة 31.6 % صرحت أن ذلك راجع الى بصعوبة التواصل بينهم، ونسبة %28.9 صرحوا بعدم التحكّم في المهام الموكلة اليهم، في حين نسبة %26.3 صرحوا بعدم وجود جو ملائم في العمل. في المقابل 05 مفردات أجابوا بنعم وقدرت نسبتهم بـ %13.2.

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه لاحظنا أن أغلبية افراد عينة الدراسة لا يقومون بأعمال متنوعة داخل العمل

وذلك راجع إلى غياب عملية التواصل بينهم، وكذا عدم وجود جو ملائم يساعدهم على تأدية المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم(10): يوضح لجوء العمال لطلب المساعدة في انجاز المهام.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%28.9	%10.5	11	04	على من له رتبة أعلى من ربتك	نعم
	%13.1		05	على ذوي الخبرة	
	%5.3		02	على زميلك في المصلحة	
%71.1		27		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه لجوء العمال لطلب المساعدة في انجاز المهام.، حيث تمثل نسبة 71.1% بـ 27 مفردة أجابوا بلا، في المقابل صرح 11 من أفراد العينة و التي نسبتهم بـ 28.9% أنهم يلجؤون الى طلب المساعدة و توزعت إجاباتهم على البدائل التالية، صرحت نسبة 13.1% بأنهم يطلبون المساعدة من اصحاب الخبرة، و نسبة 10.5% من من له رتبة أعلى من ربتهم، و 5.3% على زملائهم في المصلحة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن العمال لا يطلبون المساعدة من بعضهم البعض من أجل انجاز مهامهم و ذلك راجع الى عدم تفاهم العمال فيما بينهم وكذا لتفادي شعور العمال بالنقص.

الجدول رقم(11): يوضح إن كان التفاوت في المستوى التعليمي يؤدي الى حدوث خلافات بين العمال.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%60.5	%26.3	23	10	عدم التفاهم في كيفية انجاز العمل	نعم
	%34.2		13	اختلافات في وجهات النظر	
%39.5		15	لا		
100		38	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه الخلافات التي يولدها التفاوت في المستوى التعليمي حيث نلاحظ ان 23 مفردة بنسبة %60.5

صرحوا ان التفاوت في المستوى التعليمي لا يؤدي الى حدوث خلافات ، و توزعت إجاباتهم على البدائل التالية صرح نسبة 26.3 % أن ذلك راجع الى عدم التفاهم في كيفية انجاز العمل، ونسبة 34.2% ان ذلك راجع الى اختلاف في وجهات النظر.، في حين ان 15 مفردة بنسبة %39.5 اقروا ان التفاوت في المستوى التعليمي يؤدي الى حدوث خلافات، من خلال المعطيات نستنتج أن التفاوت في المستوى التعليمي يؤدي الى حدوث خلافات وهذا راجع الى علاقات العمل المضطربة التي كان لها دور في عدم التفاهم بين العمال في انجاز العمل، وكذا اختلافهم في وجهات النظر يؤدي الى حدوث نزاعات حيث يمكن أن يجعلهم لا يتبدلوا الآراء في أمور العمل.

فوجود فروقات في المستوى التعليمي بين الفئات السوسيو مهنية يكشف عن التعامل مع طريقة وأسلوب العمل بالإضافة إلى الثقافة التي يحملها كل عامل اتجاه عامل آخر فهناك من لديه مستوى علمي إلا أن رتبته المهنية لا تتساوى والمؤهل العلمي ومنهم من نجده عكس ذلك ما يؤدي هذا إلى وجود صراعات سواء على مستوى العمل أو العلاقات وقد يتطور هذا إلى صراع دائم لا يكمن التحكم فيه خاصة لما يتم التغييب الجانب القانوني وعدم إسناد المهام بشكل موضوعي. ويصبح العامل مغتربا في المؤسسة وينجم عن هذا صراعا ذاتيا في المؤسسة إضافة إلى وجود صراع طبقي بين الفئات المهنية التي لديها مستوى تعليمي مع أخرى لها عكس ذلك.

الجدول رقم(12): يوضح انتماء العمال في المصلحة لنفس التخصص يخلق (المنافسة، التفاهم، الخلافات)

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
21.1%	08	المنافسة
7.9%	03	التفاهم
71.1%	27	الخلافات
100	38	المجموع

يوضح الجدول أعلاه انتماء العمال في لنفس المصلحة ونفس التخصص، حيث نلاحظ أن 27 مفردة و التي قدرت

نسبتهم بـ 71.1% صرحوا بأن انتماء العمال لنفس التخصص يؤدي الى حدوث الخلافات في حيث أقروا 08 مفردات و التي

قدرت نسبتهم بـ 21.1% على شعور العمال بالانتماء لنفس المصلحة والتخصص يخلق نوع من المنافسة ، في حين صرحوا 03

مفردات التي نسبتهم بـ 7.9% بأن انتماء العمال لنفس المصلحة و التخصص يخلق نوع من التفاهم.

من خلال المعطيات المدونة اعلاه تبين لنا ان انتماء العمال لنفس المصلحة ونفس التخصص يمكن أن يؤدي إلى خلق

خلافات، خاصة إذا كان هناك نقص في الموارد أو الفرص للتقدم . يمكن أن يؤدي هذا إلى توتر في بيئة العمل وانخفاض الروح

المعنوية. كما قد يؤدي إلى اختلافات في وجهات النظر بحيث أن كل عامل يرغب في إبداء رأيه في العمل إلا أن هذا قد لا يؤدي

إلى التفاهم بينهم مما يؤدي بالتالي إلى مناقشات.

الجدول رقم(13): يوضح ان كانت هناك خلافات في المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%63.2	%15.8	24	06	غياب التواصل بينك وبين الادارة	نعم
	%26.3		10	غياب التواصل بين الادارة والعمال	
	%13.2		05	غياب التواصل بين العمال فيما بينهم	
	% 7.9		03	عدم قدرتك على تسيير المهام الموكلة اليك	
%36.8		14	لا		
100		38	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه ان كانت هناك خلافات في المؤسسة ، حيث نلاحظ أن 24 مفردة التي قدرت نسبتهم بـ63.2%

أجابوا بأنه توجد خلافات في المؤسسة ، و توزعت إجاباتهم على البدائل التالية نسبة 26.3% صرحوا بوجود خلافات داخل المؤسسة و أنه راجع الى غياب التواصل بين الادارة والعمال، ونسبة 15.8% أن ذلك راجع الى غياب التواصل بين العامل والادارة، في حين نسبة 13.2% قالوا ان هذا راجع الى غياب التواصل العمال فيما بينهم، ونسبة 7.9% الى عدم قدرة العامل على تسيير المهام الموكلة اليه، في المقابل 14 مفردة التي قدرت نسبتهم بـ 36.8% صرحوا بعدم وجود خلافات في المؤسسة.

نستنتج من خلال المعطيات أن نسبة الخلافات الموجودة في المؤسسة كبيرة مما يؤكد على وغياب التواصل بين العمال فيما بينهم هذا راجع الى سوء الفهم بينهم وكذا ضعف علاقات العمل و بين العمال والادارة حيث يُعدّ غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال مشكلة شائعة في العديد من بيئات العمل، ولها العديد من العواقب السلبية على كل من الأفراد والمنظمة ككل

الجدول رقم(14): يوضح الاساس الذي من خلاله يتعاون العمال في المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%34.2	%13.1	13	05	على اساس التخصص	نعم
	%10.5		04	على اساس تقارب السن	
	%5.3		02	على اساس الانتماء القرابي	
	%5.3		02	على اساس الانتماء الجغرافي	
%65.8		25	لا		
100		38	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه الأساس الذي من خلاله يتعاون العمال فيما بينهم، حيث نلاحظ أن 25 مفردة و التي قدرت

نسبتهم بـ 65.8% صرحوا أنهم لا يتعاون فيما بينهم في أداء المهام المطلوبة في المقابل 13 مفردة والتي قدرت نسبتهم بـ 34.2%

صرحوا بوجود تعاون فيما بينهم في أداء المهام المطلوبة و توزعت اجاباتهم الذين على البدائل التالية، نسبة 13.1% من العمال أفروا

بوجود تعاون فيما بينهم على أساس التخصص، ونسبة 10.5% أن التعاون يكون على اساس تقارب في السن، في حين الذين

صرحوا بأنهم يتعاونون على اساس الانتماء القرابي و الجغرافي تساوت نسبتها حيث قدرت بـ 5.3% .

نستنتج من خلال المعطيات أن نسبة العمال الذين صرحوا بعدم وجود تعاون فيما بينهم كانت كبيرة وهذا دليل على أن

العمال لا يتعاونون على انجاز أعمال بعضهم البعض، وذلك يعود الى عدم مساهمتهم في بناء و تطوير و ازدهار مؤسستهم.

الجدول رقم(15): يوضح تأثير الانتماء الجغرافي على وجود مشاكل في العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%63.2	%31.6	24	12	التأخر عن مواعيد العمل	نعم
	%15.8		06	صعوبة في ادارة الوقت	
	%5.3		02	انخفاض مستوى الأداء	
	%10.5		04	وجود فكرة الجهوية بينك وبين زملائك	
%36.8		14		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه تأثير الانتماء الجغرافي على وجود مشاكل في العمل، حيث نلاحظ 24 مفردة والتي نسبتهم

%63.2 صرحوا بأن الانتماء الجغرافي يحدث مشاكل في العمل و توزعت اجاباتهم على البدائل التالية نسبة %31.6 قالوا أنه راجع

الى التأخر عن مواعيد العمل، ونسبة %15.8 قالوا أنه راجع الى صعوبة في ادارة الوقت، و نسبة % 10.5 قالوا أنه وجود فكرة

الجهوية بين العمال فيما بينهم، في حين صرحت نسبة %5.3 أن ذلك راجع الى انخفاض مستوى أدائهم. في المقابل 14 مفردة والتي

نسبتهم %36.8 صرحوا أن الانتماء الجغرافي لا يحدث نوع من المشاكل.

نستنتج من خلال المعطيات أن اغلبية افراد العينة أقروا أن الانتماء الجغرافي يحدث لهم مشاكل في محيط العمل و ذلك راجع

إلى وجود فكرة الجهوية في المؤسسة، هذه الاخيرة يمكن أن تؤثر على مردودية و أداء العمال داخل محيط العمل.

الجدول رقم(16): يوضح الصراعات الموجودة عادة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34.2%	13	بين العمال فيما بينهم
47.4%	18	بين العمال والادارة
18.4%	07	بين رؤساء المصالح
100	38	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الصراعات الموجودة عادة في المؤسسة، حيث 18 مفردة بنسبة 47.4% صرحوا أن الصراع يكون بين العمال والإدارة، بينما صرحت 13 مفردة بنسبة 34.2% أنه يكون بين العمال فيما بينهم، في حين صرحت 07 مفردات بنسبة 18.4% أن الصراع يكون بين رؤساء المصالح.

ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية افراد عينة البحث صرحوا أن الصراعات الموجودة عادة في العمل تكون بين العمال والادارة وهذا راجع إلى عدم اشراك الادارة العمال في اتخاذ القرارات، كما يعود ذلك إلى غياب الاتصال بين الادارة والعمال مما يؤدي هذا الاخير الى عدم رضا الموظفين و بالتالي حدوث صراع. ومن خلال المقابلة الاستطلاعية أدلى أحد من عينة مجتمع البحث على أن هناك صراعات وصلت لأروقة المحاكم وخرجت عن إطارها التنظيمي إلا أن أصبحت مناوشات وشتائم وصلت الى حد العراك.

فطبيعة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة لا يمكن التخلص منها بشكل نهائي إلا أنه يمكن تسييرها وتوجيهها داخل الأنساق التنظيم من خلال أسلوب القيادة الموجود وعملية الاتصال وطبيعة الثقافة العمالية وتحويله من جانب سلمي إلى جانب إيجابي يسهم في التغيير وهذا يتوقف على كافة العمال وليس فئة فقط.

الجدول رقم(17): يوضح توزيع المهام بالتساوي بين العمال

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%36.8		14		نعم	
%63.2	%31.6	24	12	وجود الخلافات بين العمال	لا
	%21.1		08	وجود المحسوبية في توزيع المهام	
	%10.5		04	الخبرة والثقة في أداء المهام	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه توزيع المهام بالتساوي بين العمال، حيث صرحت 24 مفردة بنسبة 63.2% أنه لا يتم توزيع المهام بالتساوي بين العمال وتوزعت اجاباتهم على البدائل التالية، نسبة 31.6% صرحوا أن ذلك راجع الى وجود الخلافات بين العمال، ونسبة 21.1% صرحوا أن ذلك يعود الى وجود المحسوبية في توزيع المهام، في حين نسبة 10.5% صرحوا أن ذلك راجع الى الخبرة والثقة في أداء المهام. في المقابل صرحت 14 مفردة بنسبة 36.8% بأنه يتم توزيع المهام بالتساوي بينهم.

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة صرحوا أنه لا يتم توزيع المهام بالتساوي بين العمال و هذا راجع إلى عدم وجود العدالة التنظيمية بحيث تقوم المؤسسة بالاعتماد على من لهم خبرة في العمل و على أصحاب التخصص في أداء المهام. كما قد يُؤدّي عدم توزيع المهام بالتساوي إلى صراعات بين العمال ، ممّا قد يخلق بيئة عمل سلبية

الجدول رقم(18): يوضح قبول العمال للعمل افضل من عملهم الحالي

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%42.1	%18.4	16	07	غياب البيئة الملائمة لعملك	
	%15.8		06	قلة التحفيزات المادية والمعنوية التي تحصل عليها	
	%7.9		03	غموض المهام الموكلة اليك	
%23.7		09		ترفض	
%34.2		13		تفكر في الامر	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه استجابة العمال للعمل افضل من عملهم الحالي، حيث 16 مفردة بنسبة %42.1 صرحوا بأنهم يقبلون بعمل افضل من عملهم و توزعت اجاباتهم على البدائل التالية، نسبة %18.4 ارجعت ذلك الى غياب البيئة الملائمة للعمل، ونسبة %15.8 ارجعت ذلك الى قلة التحفيزات المادية والمعنوية، في حين نسبة %7.9 صرحت أن ذلك راجع الى غموض المهام الموكلة اليهم، بينما صرحت نسبة %34.2 بـ 13 أنهم يفكرون في الامر، في المقابل نسبة %23.7 بـ 09 مفردات رفضوا قبول عمل آخر.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد عينة البحث صرحوا أنهم يقبلون تغيير عملهم الحالي، بحيث يمكن أن يعود ذلك الى أنهم يتلقون راتبا قليلا و غير كافي لتغطية حاجاتهم، و قد يعود ذلك أيضا الى عدم رضا العمال عن طبيعة عملهم أو عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة و عدم استقرارهم الوظيفي. و قد تكون بيئة العمل السلبية دافعا لتغيير العامل لمكان عمله أو ساعات العمل الطويلة التي تجعله يشعر بالملل و الارهاق.

الجدول رقم(19): يوضح كيفية حل الصراع بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
28.9%	11	عن طريق التعاون
2.6%	01	عن طريق المجاملة
36.8%	14	عن طريق التجنب
23.7%	09	عن طريق حل الوسط
7.9%	03	عن طريق المنافسة
100	38	المجموع

الجدول أعلاه كيفية التوصل الى حل الصراعات الموجودة، حيث 14 مفردة بنسبة 36.8% صرحوا أنه يتم حلها عن طريق التجنب فيما صرحت 11 مفردة بنسبة 28.9% أنه يتم حله عن طريق التعاون، وصرحت 09 مفردات بنسبة 23.7% أنه يتم اللجوء الى الحل الوسط، وصرحت 03 مفردات بنسبة 7.9% أنه يتم حلها عن طريق المنافسة و مفردة واحدة صرحت أنه يتم عن طريق المجاملة بنسبة 2.6%.

و من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة صرحوا أنه يتم إدارة الصراع في المؤسسة عن طريق التجنب من خلال تأجيله أو تأخيره على أمل أنه يحل ذلك المشكل من تلقاء نفسه أي يتم حله بين أطراف الصراع دون تدخل الادرة و المسؤولين عن حل تلك النزاعات. فالصراع أمرًا لا مفر منه في أي بيئة عمل، لكن يمكن إدارته بشكل فعال لضمان عدم تأثيره سلبيًا على الأداء عن طريق استراتيجيات فعالة تجعل رؤساء العمل يتعاملون معه لكي يعود بالفائدة على المؤسسة

3 - عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " الأداء الوظيفي (الدافعية و الكفاءة المهنية)"

الجدول رقم(20): يوضح اذ كان العمال يبذلون جهود لإنجاز عملهم

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%10.5		04		نعم	
%89.5	%31.6	34	12	عدم حبك للعمل	لا
	%15.8		06	عدم ولاءك للمؤسسة	
	%23.7		09	عدم وجود علاقات عمل جيدة	
	%18.4		07	عدم حصولك على امتيازات	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه اذ كان العمال يبذلون جهود لإنجاز عملهم ، بحيث صرح 34 مفردة بنسبة 89.5 % بأنهم لا

يبذلون جهد لإنجاز عملهم، في المقابل صرحت 04 مفردات بنسبة 10.5% بأنهم يبذلون جهد أكثر لإنجاز العمل المكلفين به. حيث

توزعت اجاباتهم البدائل التالية، صرحت نسبة 31.6% أنهم لا يحبون عملهم و صرحت نسبة 23.7% أن ذلك راجع الى عدم

وجود علاقات عمل جيدة، ونسبة 18.4% صرحوا أنهم لا يتحصلون على امتيازات جيدة، في حين نسبة 15.8% بعدم ولاءهم

للمؤسسة .

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلبية العمال لا يبذلون جهد من أجل انجاز المهام المكلفين بها

وذلك يدل عدم حبهم للعمل مما يدفعهم الى عدم تقديم الافضل لمؤسستهم ، كما يدل على عدم رضا العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(21): يوضح التزام العمال بالمواعيد العمل

النسبة المئوية		التكرار		العين	الاحتمالات
%31.6	%10.5	12	04	انهاء الاعمال المؤكدة اليك في الوقت المحدد	نعم
	%15.8		06	التفاني في العمل وتحمل المسؤولية	
	%5.3		02	السعي الى تحقيق أفضل النتائج الممكنة	
%68.4		26		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه التزام العمال بالمواعيد العمل، حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أدلوا بأنهم لا يلتزمون بالمواعيد العمل بـ 26 مفردة قدرت بنسبتهم بـ %68.4، حيث توزعت اجاباتهم على البدائل التالية، نسبة %15.8 صرحت أن ذلك راجع التفاني في العمل وتحمل المسؤولية، و نسبة %10.5 صرحت أن ذلك راجع إلى انهاء الاعمال المؤكدة اليهم في الوقت المحدد، في حين صرح نسبة %5.3 أنهم يلتزمون بالمواعيد من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة. في المقابل صرح 12 مفردة بنسبة %31.6 بأنهم يلتزمون بالمواعيد العمل.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول اعلاه، نلاحظ أن أغلب العمال في المؤسسة لا يحترمون أوقات العمل وذلك راجع الى سوء إدارة الوقت مما يؤدي الى تأخرهم عن العمل أو عدم قدرتهم على انجاز مهامهم في الوقت المحدد، وايضا عدم انضباطهم. وما تم ملاحظته في المؤسسة ميدان الدراسة أن هناك بعض العمال لا يلتزمون باحترام الوقت الرسمي لأداء المهام ويضيعون الكثير من الوقت في وسائل التواصل الاجتماعي والمكالمات الهاتفية والتدخين ومغادرة المكاتب قبل انتهاء الوقت الرسمي بالإضافة إلى تصرفات أخرى في المؤسسة وهذا ما يكشف لنا قيمة الوقت داخل المؤسسة فالوقت هو رأس المال ولا بد من استثماره إلا ان العامل الجزائري يبقى حبيس ثقافة سلبية على ان احترام الوقت يشكل ضغطا عليه ومن هنا نشير نظرية الإدارة العلمية التي تهتم ببعده الوقت والتقليل من الحركات الزائدة غلا أن العامل الجزائري له القليل من الثقافة الايجابية اتجاه الوقت ها ما جعل المؤسسة تعاني الكثير من الأزمات التي كانت عائقا في تطورها.

الجدول رقم(22): يوضح تأدية العمال أعمال إضافية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
23.7%	09	نعم
76.3%	29	لا
100	38	المجموع

يوضح الجدول اعلاه تأدية العمال أعمال إضافية، حيث أجابت 29 مفردة بلا قدرت نسبتهم بـ76.3%، في المقابل 09 مفردات أجابوا بنعم قدرت نسبتهم بـ23.7%.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن غالبية العمال لا يقومون بأعمال إضافية، وهذا راجع إلى الالتزام بأوقات العمال المحددة وكذا بيئة العمل السيئة كسوء المعاملة التي أدت بالعمال الى رفضهم الاعمال الاضافية و عدم تلقيهم الثناء و التقدير من طرف أرباب العمل على تلك الاعمال يفقدهم الحافز لذلك.

الجدول رقم(23): يوضح مساعدة العمال لبعضهم في حل مشاكل العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
39.5%	5.3%	15	02	وجود مصلحة شخصية	نعم
	23.7%		09	حسن سير العمل	
	10.5%		04	خلق جو مناسب للعمل	
60.5		23		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول اعلاه مساعدة العمال لبعضهم في حل مشاكل العمل، حيث أن 23 مفردة بنسبة 60.5% أدلوا أنهم لا يساعدون بعضهم حيث توزعت اجاباتهم بعضهم على البدائل التالية، صرحت نسبة 23.7% أن ذلك من أجل حسن سير العمل،

و صرحت نسبة %10.5 من أجل خلق جو مناسب للعمل ، في حين نسبة %5.3 صرحوا بان ذلك راجع الى وجود مصلحة شخصية. في المقابل أدلت 15 مفردة بنسبة %39.5 بأنهم يساعدون بعضهم لحل مشاكل بالعمل.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن أغلبية افراد عينة الدراسة صرحوا أنهم لا يساعدون بعضهم في حل مشاكل العمل وهذا راجع الى عدم وجود بيئة عمل ملائمة تساعدهم على التواصل والتشاور من أجل حل مشاكل العمل التي تعود على المؤسسة بالإيجاب، انعدام ثقة العمال فيما بينهم.

الجدول رقم(24): يوضح اجتهاد العمال لإداء المهام

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%7.9		03		نعم	
%92.1	%50	35	19	غموض المهام	لا
	%42.1		16	وجود خلافات	
100		38		المجموع	

يوضح اعلاه اجتهاد العمال لإداء المهام، حيث صرح 35 مفردة بأنهم لا يجتهدون لأداء مهامهم بنسبة %92.1، حيث توزعت اجاباتهم العمل على البدائل التالية، أن نسبة %50 أن ذلك راجع الى غموض المهام، في حين نسبة %42.1 صرحت لوجود خلافات . بمقابل أدلت 03 مفردات بنسبة %7.9 أنهم يجتهدون في أداء مهامهم .

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة بأنهم لا يجتهدون من أجل تأدية مهامهم ذلك راجع الى افتقار بعض العمال الى الدافع الكافي للعمل الجاد مما قد يكون ناتجا عن شعورهم بالملل في العمل أو عدم رضاهم على ما يقومون به.

الجدول رقم(25): يوضح التزام باللوائح والارشادات الادارية

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%34.2		13		نعم	
%65.8	%31.6	25	12	تعسف المسؤولين	لا
	%34.2		13	اضطراب العلاقات بينكم	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول اعلاه التزام باللوائح والارشادات الادارية، حيث صرحت 25 مفردة بنسبة %65.8 أنهم لا يلتزمون

باللوائح والارشادات و توزعت اجاباتهم على البدائل التالية، صرحت نسبة %34.2 أن ذلك يعود الى اضطراب العلاقات بين

العمال، في حين صرحت نسبة %31.6 أن ذلك راجع الى تعسف المسؤولين. في المقابل صرح 13 مفردة قدرت نسبتهم بـ %34.2

أنهم يلتزمون باللوائح والارشادات الادارية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة لا يلتزمون باللوائح والارشادات الإدارية ذلك راجع

إلى احباط العمال من كثرة القواعد والقوانين التي تضعها الادارة مما يدفعهم الى عدم الالتزام بها.

الجدول رقم(26): يوضح إنجاز المهام رغم قلة الوسائل المتاحة

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
42.1%	15.8%	16	06	تفادي لحدوث المشاكل	نعم
	26.3%		10	سير العمل	
57.9%		22		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه إنجاز المهام رغم قلة الوسائل المتاحة، حيث صرحت 22 مفردة قدرت نسبتهم بـ 57.9% الذين

صرحوا بأنهم لا ينجزون أعمالهم في ظل قلة الوسائل و توزعت إجاباتهم العمال على البدائل التالية، صرحت نسبة 26.3% أنهم

يقومون بذلك من أجل سير العمل بينما صرحت نسبة 15.8% ان ذلك راجع الى تفادي حدوث المشاكل. في المقابل صرحت 16

مفردة و قدرت نسبتهم بـ 42.1%.

ومن خلال المعطيات المدونة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لا يقومون بإنجاز مهامهم رغم قلة الوسائل المتاحة

ذلك قد يعود الى افتقار العمال للمهارات والخبرات التي تجعلهم ينجزون مهامهم بفعالية، عدم التخطيط الجيد يؤدي الى ضياع الوقت

و الجهود أي أن على العامل أن يصنف وينظم المهام المطلوبة منه و يقوم بإنجازها وفق تلك الوسائل الموجودة حتى و إن كانت غير

كافية لذلك .

الجدول رقم(27): يوضح استغلال الامكانيات المادية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
25.6%	18	نعم
47.4%	20	لا
100	38	المجموع

يوضح الجدول أعلاه استغلال الامكانيات المادية في المؤسسة، حيث صرحت 20 مفردة بنسبة 47.4% بأنهم لا يستغلون

الامكانيات المادية، في المقابل صرح 18 مفردة بنسبة 25.6% بأنهم يستغلون الامكانيات المادية بالمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب متقاربة مما يؤكد أن أفراد العينة، فريق لا يستغلون الامكانيات المادية الموجودة

بالمؤسسة وهذا راجع إلى عدم كفاءتهم و عدم قدرتهم على استغلال تلك الامكانيات نظرا لقلة معرفتهم بها مما يجعلها صعبة في

نظرهم. فريق الآخر يستغلون الامكانيات المادية من خلال تصنيفها حسب أهميتها و أيضا تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها في ظل

الامكانيات المادية الموجودة واستغلالها بطريقة عقلانية

الجدول رقم(28): يوضح اقتراح أفكار جديدة بالمؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
44.7%	15.8%	17	06	انشاء بيئة داعمة للإبداع	نعم
	13.1%		05	التحفيز على المشاركة والتعاون	
	15.8%		06	من اجل سير العمل	
55.3%		21		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه اقتراح أفكار جديدة بالمؤسسة، حيث صرحت 21 مفردة بنسبة 55.3% أنهم لا يقترحون أفكار جديدة، في المقابل صرحت 17 مفردة بنسبة 44.7% أنهم يقترحون تلك الأفكار وتوزعت اجاباتهم افراد عينة على البدائل التالية، حيث تساوت نسب أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا أن ذلك من أجل انشاء بيئة داعمة للإبداع مع الذين صرحوا بأن ذلك من أجل سير العمل قدرت نسبتهما بـ 15.8%، و نسبة 13.1% صرحوا أن ذلك من أجل التحفيز على المشاركة والتعاون.. من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم العمال في المؤسسة لا يقترحون أفكار جديدة و هذا راجع الى بيئة لعمل التي قد لا تشجع الابداع و مشاركة الافكار الجديدة، كما يمكن أن يعود ذلك الى افتقار بعض العمال الى الثقة بالنفس لتقديم أفكارهم.

الجدول رقم(29): يوضح السماح للعمال بتوظيف كامل مؤهلاتهم

النسبة المئوية		التكرار		العينة		الاحتمالات
%36.8		14		نعم		
%63.2	%23.7	24	09	كثرة الخلافات بين العمال	لا	
	%13.1		05	غياب التواصل		
	%26.3		10	غياب الامكانيات الخاصة بعملك		
100		38		المجموع		

يوضح الجدول أعلاه السماح للعمال بتوظيف كامل مؤهلاتهم، حيث أدلى 24 مفردة بنسبة 63.2% بأنهم لا يوظفون كامل مؤهلاتهم في المؤسسة، في المقابل صرحت 14 مفردة بنسبة 36.8% أنهم يوظفون كامل مؤهلاتهم حيث توزعت اجاباتهم على البدائل التالية، نسبة 26.3% صرحوا أن ذلك راجع الى غياب الامكانيات الخاصة بعملمهم، ونسبة 23.7% أن ذلك راجع إلى كثرة الخلافات بين العمال، في حين 13.1% صرحوا أن هذا راجع الى غياب التواصل بين العمال.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم افراد عينة الدراسة لا يوظفون كامل مؤهلاتهم داخل العمل ذلك راجع الى عدم تطابق مهام الوظيفة مع مؤهلات و خبرات العمال مما يعيق استخدامهم لتلك الامكانيات بشكل كامل.

الجدول رقم(30): يوضح تكيف العمال مع المستجدات العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%21.1	%7.9	08	03	السرعة في التعلم	م
	%5.3		02	خبرتك في العمل	
	%7.9		03	التواصل والتعاون بينك وبين العمال	
%78.9		30		لا	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه تكيف العمال مع المستجدات العمل، حيث صرحت 30 مفردة بنسبة %78.9 أنهم لا يتكيفون مع

مستجدات العمل وتوزعت اجاباتهم البدائل التالية، تساوت نسب كل من السرعة في التعلم و التواصل والتعاون بين العمال فيما

بينهم حيث قدرت بـ %7.9، في حين صرح نسبة %5.3 أن ذلك راجع الى خبرتهم في العمل. في المقابل صرحت 08 مفردات

بنسبة % 21.1 أنهم يتكيفون مع مستجدات العمل.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم افراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم لا يستطيعون التأقلم مع

مستجدات العمل مما يدل على افتقار العمال الى المهارات اللازمة للتكيف مع التغييرات التي تطرأ على العمل.

الجدول رقم(31): يوضح قدرة العمال على مواجهة الصعوبات والتعامل معها

النسبة المئوية		التكرار		العينة الاحتمالات	
%10.5		04		نعم	
%89.5	%36.8	34	14	عدم ثقتك بنفسك	نعم
	%52.7		20	عدم ولائك للمؤسسة	
100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه قدرة العمال على مواجهة الصعوبات والتعامل معها، حيث صرح 34 مفردة بنسبة %89.5 بأن ليس لهم القدرة على مواجهة الصعوبات و التعامل معها، توزعت اجاباتهم على البدائل التالية، قدرت نسبة الذين صرحوا بعدم ولائهم للمؤسسة بـ %52.7، و قدرت نسبة الذين صرحوا بعدم ثقتهم بأنفسهم بـ %36.8، في المقابل صرحت 04 مفردات بنسبة %10.5 أنهم قادرين على مواجهة الصعوبات.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أن أغلبية افراد عينة الدراسة ليس لديهم القدرة على مواجهة الصعوبات و التعامل معها و هذا راجع الى نقص في المهارات الضرورية للتعامل مع التحديات بفعالية، كما يمكن أن يعود ذلك الى أن المؤسسة تواجه تحديات بصفة مستمرة في العمل مما يتطلب حلولاً فورية وهذا ما يجعل العمال عاجزين على مواجهة تلك الصعوبات و التعامل معها.

الجدول رقم(32): يوضح استشارات العمال في امور سير العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة		الاحتمالات
%44.7		17		نعم		
%55.2	%7.9	21	03	عدم التفاهم بينكم		لا
	%18.4		07	عدم اهتمام الادارة بأفكارك		
	%28.9		11	عدم ثقة المسؤولين في قدرات العمال		
100		38		المجموع		

يوضح الجدول اعلاه استشارات العمال في امور سير العمل، حيث أن %55.3 بـ 21 مفردة صرحوا أن الادارة لا

تستشيرهم في امور سير العمل، فقد صرح %28.9 أن ذلك راجع الى عدم ثقة المسؤولين في قدرات العمال ونسبة % 18.4 أن

ذلك راجع إلى عدم اهتمام الادارة بأفكارهم، ونسبة %7.9 أن هذا راجع الى عدم التفاهم بينهم. في الجهة المقابل صرح 17 مفردة

بنسبة %44.7. ان الادارة تقوم باستشارتهم في امور سير العمل.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية افراد عينة الدراسة صرحوا أن الادارة لا تستشيرهم في امور

العمل حيث يمكن أن يسبب ذلك شعورا بالإهمال أو عدم الاحترام و كذا عدم ثقة المسؤولين في كفاءة عمالها.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تعتبر مناقشة النتائج خطوة هامة في البحث الأكاديمي ولا يمكن الاستغناء عنها وهي إجراء منهجي يتبعه الباحث في مجال التنظيم والعمل من أجل استنتاج ما قام به في دراسته الميدانية وللتأكد من الفرضية الجزئية الأولى التي كانت مفادها " يؤثر صراع الدور على تراجع دافعية العمال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية تيارت" قمنا بربط الجداول التالية .

الجدول رقم 33: يوضح أثر تفاوت المستوى التعليمي بين العمال و حدوث خلافات على انجاز المهام رغم قلة الوسائل

المجموع		لا		نعم		انجاز المهام رغم قلة الوسائل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	23	%30.4	07	%69.6	16	نعم
100	15	%100	15	%00	00	لا
100	38	%57.9	22	%42.1	16	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي الذي يوضح أثر تفاوت المستوى التعليمي بين العمال و حدوث خلافات و الخاص بالبعد الأول "صراع الدور" للمتغير المستقل على انجاز المهام رغم قلة الوسائل الخاص بالبعد "بالدافعية" للمتغير التابع، حيث نلاحظ أن من بين أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأنهم التفاوت التعليمي لا يحدث خلافات بنسبة 100% أنهم لا ينجزون المهام في ظل قلة الوسائل، في نفس السطر نجد أن الذين صرحوا بأن التفاوت في المستوى التعليمي لا يحدث خلافات بنسبة منعدمة أنهم ينجزون المهام في ظل قلة الوسائل. في المقابل الذين صرحوا أن التفاوت في المستوى التعليمي بين العمال يحدث خلافات بنسبة 69.6% أنهم ينجزون المهام في ظل قلة الوسائل، في نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة أن التفاوت في المستوى التعليمي يحدث خلافات بنسبة 30.4% أنهم لا ينجزون المهام رغم قلة الوسائل.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن التفاوت في المستوى التعليمي بين العمال وحدوث خلافات يؤثر

على انجاز المهام في ظل قلة الوسائل المتاحة وهذا راجع إلى أن غالبية العمال يمتلكون مستويات تعليمية عالية وخبرة في العمل

أكسبتهم مهارات جعلتهم ينجزون العمل رغم قلة الوسائل المتاحة، وكذا حبه للعمل والتفاني فيه يدفعهم لإبداع والابتكار لإيجاد

الحلول رغم شح الموارد. وهذا ما أشارت إليه النظرية Z لـ "وليام أوشي" التي ركزت على أن المورد البشري أنه قادر على انجاز مهامه

رغم ندرة الوسائل المتاحة وذلك حفاظا على البيئة الانتاجية للمؤسسة حيث يعود بالفائدة عليها.

الجدول رقم 34: يوضح أثر غموض المسؤوليات الموكلة للعمال على جهودهم لإنجاز العمل

المجموع		لا		نعم		بذل العمال لجهد أكثر لإنجاز العمل المكلفين هناك غموض في المسؤوليات الموكلة للعمال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	31	%87.1	27	%12.9	04	نعم
100	07	%100	07	%00	00	لا
100	38	%60.5	34	%10.5	04	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي الذي يوضح أثر غموض المسؤوليات الموكلة للعمال على جهودهم لإنجاز العمل، نلاحظ ان

من بين أفراد عينة الدراسة صرحوا ان ليس لديهم غموض في المسؤوليات الموكلة اليهم 100% أنهم لا يبذلون جهد لإنجاز العمل

المكلفين به، وفي نفس السطر نجد أن أفراد العينة الذين ليس لديهم غموض في المسؤوليات بنسبة منعدمة أنهم يبذلون جهد من أجل

إنجاز المهام . في الجهة المقابلة نلاحظ أن من بين الذين صرحوا أن لديهم غموض في المسؤوليات بنسبة 87.1% لا يبذلون جهد

لإنجاز المهام المكلفين بها، و في نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة أن لديهم غموض في المسؤوليات الموكلة اليهم بنسبة 12.9%

أنهم يبذلون جهد أكثر لإنجاز المهام.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه، نستنتج أن الجهود المبذولة من طرف العمال داخل المؤسسة ليس لها أي

علاقة بغموض وعدم غموض المهام والمسؤوليات الموكلة لهم، وهذا يمكن أن يكون راجع الى بيئة العمل التي قد تكون غير مريحة

للعمال إما بسبب علاقات العمال السيئة إما بسبب عدم اعتراف المسؤولين بجهود العمال المبذولة لأجل إنجاز العمل كما قد تكون

قلة الحوافز المعنوية سببا رئيسيا للتقليل من العمل بجدية، هذا ما اشار اليه التون مايو في نظرية العلاقات الانسانية على أن عدم تحديد نظم الدافعية في العمل على أساس الحوافز المادية والاقتصادية فقط بقدر ما يشمل نظم تقدير العاملين معايير أخرى من الاشباع الوظيفي أو المهني في الرضا في العمل والعلاقة بين العمال أو المرؤوسين و الرؤساء. في ظل كل هذه العوامل نستنتج أن العمال لا يقومون ببذل جهود أكثر لإنجاز الأعمال المطلوبة سواءا أن كان لديهم غموض في المهام أو كانت مهامهم واضحة.

الجدول رقم 35: يوضح اثر اللجوء لطلب العمال للمساعدة من طرف جهة معينة بالمؤسسة على مبادراتهم لمساعدة

بعضهم في حل مشاكل العمل.

المجموع		لا		نعم		مبادراتهم لمساعدة بعضهم في حل مشاكل العمل اللجوء لطلب العمال للمساعدة من طرف جهة معينة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	11	%00	00	%100	11	نعم
100	27	%85.2	23	%14.8	04	لا
100	38	%60.5	23	%39.5	15	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي الذي يوضح اثر طلب العمال للمساعدة من طرف جهة معينة بالمؤسسة على مبادراتهم لمساعدة بعضهم في حل مشاكل العمل. نلاحظ أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأنهم يطلبون المساعدة من طرف جهة معينة بالمؤسسة بنسبة 100% يبادرون لمساعدة بعضهم البعض في حل مشاكل العمل ، وفي نفس السطر نجد أفراد العينة الذين صرحوا في أنهم يطلبون المساعدة من جهة معينة بالمؤسسة بنسبة منعدمة لا يبادرون لمساعدة بعضهم البعض في العمل. في الجهة المقابل نجد الذين صرحوا أنهم لا يطلبون المساعدة من جهة معينة بالمؤسسة بنسبة 85.2% لا يبادرون لمساعدة بعضهم في العمل ، وفي نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة أنهم لا يطلبون المساعدة من جهة معينة بالمؤسسة بنسبة 14.8% يبادرون لمساعدة بعضهم لحل مشاكل العمل.

من خلال المعطيات المدونة أعلاه نستنتج أن لجوء العمال لطلب المساعدة من جهات معينة في المؤسسة يؤثر على مبادراتهم لمساعدة بعضهم في حل مشاكل العمل وهذا راجع وضوح مهام العمل وكذا العلاقات الجيدة بينهم تدفعهم للمبادرة لمساعدة بعضهم

من أجل تعزيز روح الفريق وتحسين الأداء في العمل وهذا ما أشارت إليه نظرية Z حيث أن العاملون يسعون إلى بناء علاقات تعاونية في إطار جماعة أو زمالة العمل. كما قد تكون فرصة للتعلم و النمو الشخصي حيث أن الافراد يتعلمون مهارات جديدة من خلال مساعدة زملائهم في حل مشكلات. وقد أشار أيضا تايلور إلى أنه يجب على الإدارة والعمال التعاون معًا لتحقيق أهداف المنظمة

2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

وللتأكد من الفرضية الجزئية الثاني التي كانت مفادها " يؤثر صراع الجماعات على تراجع الكفاءة المهنية لعمال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية تيارت" قمنا بربط الجداول التالية

الجدول رقم 36: يوضح اثر تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم

المجموع		لا		نعم		توظيف العمال لكامل مؤهلاتهم تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	13	%00	00	%100	13	نعم
100	25	%96	24	%04	01	لا
100	38	%63.2	24	%36.8	14	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي يوضح اثر تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم. نلاحظ أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأنهم يتعاونون فيما بينهم لتأدية المهام بنسبة 100% أنهم يوظفون كامل مؤهلاتهم، وفي نفس السطر نجد أفراد العينة الذين صرحوا يتعاونون لتأدية المهام بنسبة منعدمة لا يوظفون كامل مؤهلاتهم. في الجهة المقابل صرح أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يتعاونون لتأدية المهام بنسبة 96% لا يوظفون كامل مؤهلاتهم، و في نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة أنهم لا يتعاونون فيما بينهم لتأدية المهام بنسبة 04% يوظفون كامل مؤهلاتهم.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا بأن تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام يؤثر على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم و ذلك أن المؤسسة تسمح لعمالها بتبادل الأفكار والمعلومات مما يتيح للعمال توظيف مؤهلاتهم ومهاراتهم بحيث أن ذلك

يدفعهم الى زيادة الرضا في العمل وكذا على ما يقدمونه من مساعدات لبعضهم البعض و على شعورهم بالانتماء للمؤسسة حيث اشارت نظرية اليابانية إلى زيادة رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية و يمكن أن تُؤدي النظرية اليابانية إلى تحسين ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال الشعور بالأمان والاستقرار الذي تُوقره لهم.

الجدول رقم 37: يوضح اثر الانتماء الجغرافي للعمال يحدث لهم مشاكل على قدرتهم على مواجهة الصعوبات والتعامل معها

المجموع		لا		نعم		قدرة العمال علة مواجهة الصعوبات والتعامل معها الانتماء الجغرافي للعمال يحدث لهم مشاكل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	24	%83.3	20	%16.7	04	نعم
100	14	%100	14	%00	00	لا
100	38	%89.5	34	%10.5	04	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي يوضح اثر الانتماء الجغرافي للعمال الذي يحدث لهم مشاكل على قدرتهم على مواجهة الصعوبات والتعامل معها. نلاحظ أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأن الانتماء الجغرافي لا يحدث لهم مشاكل بنسبة 100% أنهم ليسوا قادرين على مواجهة الصعوبات والتعامل معها، وفي نفس السطر نجد أفراد العينة الذين صرحوا بان الانتماء الجغرافي لا يحدث لهم مشاكل بنسبة منعدمة قادرين على مواجهة الصعوبات والتعامل معها. في الجهة المقابل صرح أفراد عينة الدراسة بأن الانتماء الجغرافي يحدث لهم مشاكل بنسبة 83.3% غير قادرين على مواجهة الصعوبات والتعامل معها، و في نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة بأن الانتماء الجغرافي يحدث لهم مشاكل بنسبة 16.7% قادرين على مواجهة الصعوبات والتعامل معها.

من خلال المعطيات المدونة اعلاه نستنتج أن الانتماء الجغرافي للعمال الذي يحدث لهم مشاكل لا يؤثر على قدرتهم في مواجهة الصعوبات والتعامل معها وذلك راجع الى أن العمال يتكيفون مع التغييرات والظروف الغير متوقعة في بيئة العمل والقدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط والحفاظ على تركيز حتى في الظروف الصعبة وأيضا التواصل الواضح والمباشر مع الفريق والادارة وهذا ما اشارت اليه نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور لأنه من المبحذين لفكرة التعاون بين العمال وإدارتهم لأن مصلحة العامل والمؤسسة تقتضيان رفع الانتاج والتفاني في أن يخدم بعضهما البعض.

كما أشار عالم الاجتماع الألماني لويس كوزر في نظريته إلى أن مواجهة الصعوبات تؤدي إلى تفادي الصراع. لأن الصراع بدوره يؤدي إلى إحياء المعايير السائدة واستقرار العلاقات والمساهمة في ظهور معايير وإيجاد أساليب جديدة لإعادة التوافق المستمر الضروري لتحقيق توازن القوة والسلطة.

الجدول رقم 38: يوضح أثر الخلافات الموجودة في محيط العمل على قيام الادارة باستشارة العمال في أمور سير العمل

المجموع		لا		نعم		تقوم الادارة باستشارة العمال في سير العمل وجود خلافات في محيط العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	24	%29.2	07	%70.8	17	نعم
100	14	%100	14	%00	00	لا
100	38	%55.3	21	%44.7	17	المجموع

من خلال الجدول التقاطعي يوضح أثر الخلافات الموجودة في محيط العمل على قيام الادارة باستشارة العمال في أمور سير العمل. نلاحظ أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأنه لا توجد خلافات في محيط العمل بنسبة 100% لا تقوم الادارة باستشارتهم، وفي نفس السطر نجد أفراد العينة الذين صرحوا بانهم لا يوجد خلافات في محيط العمل بنسبة منعدمة تقوم الادارة باستشارتهم. في الجهة المقابل صرح أفراد عينة الدراسة بأنه توجد خلافات في محيط العمل بنسبة 70.8% تقوم الادارة باستشارتهم، و في نفس السطر صرح أفراد عينة الدراسة بأنه توجد خلافات داخل محيط العمل بنسبة 29.2% لا تقوم الادارة باستشارتهم.

نستنتج من خلال المعطيات المدونة اعلاه أن الخلافات الموجودة في محيط العمل تؤثر على استشارة الادارة للعمال في أمور سير العمل وذلك يمكن أن يكون راجع الى عدم ثقة المسؤولين في العمال مما يجعلها لا تشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، كما يمكن أن تُعيق الخلافات التواصل الفعال بين الإدارة والعمال، كما قد يعود سبب ذلك الى خوف أصحاب المناصب التغيير، خوفاً من أن يؤدي ذلك إلى فقدان مناصبهم أو سلطتهم، هذا ما أشار اليه "دهرندروف" في حديثه عن أصحاب السيطرة وشاغلي الأدوار حيث أن أصحاب السيطرة يبحثون عن الوضع القائم بينما ترتبط مصالح شاغلوا الأدوار بتغيير ذلك الوضع.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضيات

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يؤثر صراع الدور على تراجع الدافعية"

أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الأثر القائم بين المتغيرات المتضمنة للفرضية حيث أكدت المعطيات الاحصائية للجداول المزدوجة .

يؤكد الجدول رقم 33 على أن التفاوت في المستوى التعليمي وحدوث خلافات يؤثر على إنجاز المهام في ظل قلة الوسائل المتاحة بنسبة 100%، هذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) أن قيمة العلاقة بلغت 0.68 وهي علاقة طردية متوسطة، كما نجد قيمة معامل الارتباط فاي بلغت كذلك 0.68، وهي دالة عن مستوى الدلالة 0.00 أي أن التفاوت المستوى التعليمي بين العمال و حدوث خلافات يؤثر على إنجاز المهام رغم قلة الوسائل (انظر الملحق رقم 03).

كما أكد الجدول رقم 34 على أن الغموض في المسؤوليات الموكلة للعمال تؤثر على بذل جهد لإنجاز العمل بنسبة 100%، وهذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) أن قيمة العلاقة بلغت 0.16 بمعنى علاقة طردية ضعيفة وبلغت قيمة فاي كذلك 0.16 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.31 بمعنى تؤثر بنسبة ضعيفة. (انظر الملحق رقم 04).

كما أكد الجدول 35 أن اللجوء لطلب المساعدة من جهة معينة بالمؤسسة يؤثر بنسبة 100% على مبادرتهم لمساعدة بعضهم لحل مشاكل العمل ، وهذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) أن قيمة العلاقة بلغت 0.79 وهي علاقة طردية قوية، كما نجد قيمة معامل الارتباط فاي بلغت 0.79 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 بمعنى يؤثر طلب العمال للمساعدة من طرف جهة معينة بالمؤسسة على مبادرتهم لمساعدة بعضهم في حل مشاكل العمل (انظر الملحق رقم 05).

من خلال الشواهد الاحصائية والجداول المدونة أعلاه نستنتج بأن الفرضية الأولى التي مفادها " يؤثر صراع الدور على تراجع الدافعية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري " تحققت و صدق ثباتها ميدانيا.

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يؤثر صراع الجماعات على تراجع الكفاءة المهنية للعمال"

أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الأثر القائم بين المتغيرات المتضمنة للفرضية حيث أكدت المعطيات الاحصائية للجداول المزدوجة .

يؤكد الجدول رقم 36 على أن تعاون العمال فيما بينهم لتأدية المهام يؤثر على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم بنسبة 100%، هذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) حيث بلغت قيمة العلاقة 0.94 وهي علاقة طردية قوية، كما نجد قيمة معامل الارتباط فاي بلغت 0.94 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 أي أن تعاون العمال فيما بينهم يؤثر على توظيفهم لكامل مؤهلاتهم. (انظر الملحق رقم 06)

كما أكد الجدول رقم 37 على أن الانتماء الجغرافي للعمال يحدث لهم مشاكل يؤثر على قدرتهم على مواجهة الصعوبات والتعامل معها بنسبة 100%، وهذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) أن قيمة العلاقة بلغت 0.26 وهي طردية ضعيفة، كما نجد قيمة المعامل الارتباط بلغت 0.26 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.10 بمعنى أنه يؤثر الانتماء الجغرافي للعمال يحدث لهم مشاكل على قدرتهم على مواجهة الصعوبات والتعامل معها بنسبة ضعيفة (الملحق رقم 07)

كما أكد الجدول 38 أن الخلافات الموجودة في محيط العمل على قيام الادارة باستشارة العمل في أمور سير العمل بنسبة 100% ، وهذا ما أكدته الجدول الاختباري للحزمة الاحصائية (SPSS) أن قيمة العلاقة بلغت 0.68 وهي علاقة طردية متوسطة، كما نجد قيمة معامل الارتباط فاي بلغت كذلك 0.68 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 بمعنى تؤثر الخلافات داخل محيط العمل على قيام الادارة باستشارة العمل في أمر سير العمل.

من خلال الشواهد الاحصائية والجداول المدونة أعلاه نستنتج بأن الفرضية الثانية التي مفادها " يؤثر صراع الجماعات على تراجع الكفاءة المهنية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري" تحققت وصدق ثباتها ميدانيا.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

تساعد الدراسات السابقة في فتح آفاق البحث العلمي فهي تفيد الباحث في تحديد معالم دراسته وتزويده بمحتوى نظري ومنهجي يثري موضوع بحثه وفق خطة واستراتيجية معينة. فهي تحدد المفاهيم وحتى المقاربات النظرية كما أنها تساعد في تحليل النتائج باعتماد على مقارنة ما توصل إليه موضع الدراسة من حيث أوجه التشابه والاختلاف لمختلف المواضيع البحثية و فيما يلي سوف نحاول مقارنة متغيرات و نتائج الدراسات السابقة مع موضوع دراستنا.

أولاً: مصطفى آدم محمد أبكر، أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان الخدمة ولاية شمال كردفان السودان، مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات دراساتنا الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا الإنجاز الإبداع، صراع الأفراد والجماعات و التي تم تناولهم في دراستنا. وتشابه منهج بحث الدراستين بالاعتماد على المنهج الوصفي. لخصت نتائج هذه الدراسة في: أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية تبين إدارة الصراع التنظيمي وبين الأفراد والجماعات في تحقيق الإبداع، وتوجد أيضاً علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي و بين الأفراد في تحقيق الإبداع.

ثانياً: دراسة ليث عبد الله سليمان القهوي " أثر أنماط الصراع على التنكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد 01، 2015، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء الأردن، 2014/06/10.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة التي كان من بينها متغير أثر أنماط الصراع مع متغير دراستنا، و تشابهت مناهج بحث الدراستين بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد في مثل هكذا دراسات فهو يساعد على وصف وفهم الظاهرة محل الدراسة، وقد اعتمدت أفراد العاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

لخصت نتائج هذه الدراسة في فرضية الدراسة إلى وجود أثر لأنماط الصراع المتمثلة في المنافسة والمجاملة والتسوية على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية في حين لا يمارس نمط التجنب أثراً معنوياً على التمكين للعاملين في الشركة.

ثالثاً: دراسة فراس خالد فارس " أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرة المدراء و رؤساء الأقسام أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، فلسطين، 2022.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة و التي من بينها متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي مع متغيرات دراستنا. وتشابه منهج بحث

الدراستين بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد في مثل هكذا دراسات فهو يساعد على وصف و فهم الظاهرة.

لخصت نتائج هذه الدراسة في أن هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

رابعاً: دراسة ناصر قاسيمي " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه

دولة في علم الاجتماع التنظيمي جامعة الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة التي من بينها متغير أثر أنماط الصراع مع متغير دراستنا، وتشابها منهج الدراستين بالاعتماد على

المنهج الوصفي الذي يعتمد في مثل هكذا دراسات فهو يساعد على وصف و فهم الظاهرة.

لخصت نتائج هذه الدراسة في أنهم ربطوا الفعالية بالأجال المحددة وبالخبرة والتكوين.

خامساً: دراسة الطالبة البتول علوط " ثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بولاية الجلفة أطروحة مقدمة في نيل الدكتوراه تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم جامعة الجزائر 02 كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية قسم علم الاجتماع.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة والتي من بينها متغير الأداء الوظيفي مع متغير دراستنا وتشابه منهج بحث الدراستين بالاعتماد على

المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لوصف وفهم الدراسة

نتائج الدراسة: بلوغ الأهداف ولا سيما تعزيز وتحسين الأداء وبلوغ جودة خدماتية عالية لا يتأثر دون صناعة القرارات واتخاذها على

الوجه المرغوب مع إشراك كافة الفاعلين ضمن التنظيم ولاسيما النساء العاملات.

سادساً: دراسة سهام بن رحمون " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد

جامعة باتنة، أطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية، قطب شتمة قسم العلوم الاجتماعية.

تقاطعت متغيرات هذه الدراسة والتي من بينها متغير الأداء الوظيفي مع متغير دراستنا، وتشابه منهج بحث الدراستين بالاعتماد على

المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجالات الدراسة الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع.

نتائج الدراسة: كون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية بشكل نسبي و باتجاه الإيجاب فأنا نستنتج أن مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل.

خامسا: مناقشة النتائج العامة

من خلال ما تم التوصل إليه من النتائج السابقة الذكر وبعد عمليات التفرغ والتحليل للبيانات المتعلقة بمؤشرات فرضيات الدراسة، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية وما أفرزته الأساليب الاحصائية (معامل الارتباط فاي) المطبقة في الجداول المزدوجة المشار إليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد داخل المؤسسة كل مستويات الصراع، لكن صراع الدور والجماعات هو الأكثر وضوحا بين العمال.
- كشفت الدراسة الميدانية بالمؤسسة أنها تواجه وبدرجة كبيرة غموض وعدم وضوح في المهام الموكلة للعمال.
- إن أكثر أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كانت بسبب غياب التواصل بين العمال والإدارة وكذا بين العمال فيما بينهم مما يؤدي إلى انخفاض الدافع للعمل.
- قد كشفت لنا الدراسة الميدانية أن المؤسسة تسلك في كل مرة استراتيجية لإدارة الصراع والتخفيف من حدته فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التجنب التي تتضمن بصفة عامة التفاوض عن أسباب الصراع.
- كما كشفت الدراسة الميدانية في المؤسسة على أن العمال لا يلتزمون بأوقات العمل المحددة.
- توصلنا إلى أن العمال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري على الرغم من أن أغلبهم يكتسبون شهادات جامعية إلا أنه لا ينجزون مهامهم إذا كان هناك ندرة في الموارد.
- ومن خلال صدق وثبات الفرضية الأولى والثانية، يؤكد ذلك على صدق وثبات الفرضية العامة والتي مفادها "يؤثر الصراع التنظيمي على تراجع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

التوصيات:

- العمل على زيادة الوعي لدى العمال في المؤسسة حول مفهوم الصراع التنظيمي (أنواعه، أسبابه، مستوياته) ذلك من خلال عقد دورات وندوة عن هذه الظاهرة نظرا لأهميتها.
- على المؤسسة أن تشرح للعمال مهامهم ومسؤولياتهم من أجل زيادة دافعيتهم نحو عملهم فكلما كانت المهام واضحة كان أداءه اسهل وأسرع.
- على المؤسسة معرفة استراتيجيات إدارة الصراع لكي تتمكن من التحكم فيه و التعامل معه فيما يفيد المؤسسة.
- الاهتمام بالعمال من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وإبداء رأيه.
- العمل على تحسين العملية الاتصالية بين كل الأطراف العاملة في المؤسسة سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة.
- تعزيز الروابط والعلاقات بين العمال من خلال الأنشطة المشتركة.
- توفير مناخ وبيئة تنظيمية مريحة للعمال تدفعهم للعمل بكفاءة عالية و تقديم الأفضل للمؤسسة

خاتمة

يتضح من خلال دراستنا في جانبها النظري والميداني أن موضوع التنظيمي من المواضيع الأساسية والمركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه المباشر بالفرد الذي يعد أساس العملية التفاعلية التي بدورها قادرة على خلق الصراع الذي بات من الضروري الاهتمام به ودراسته من شتى الجوانب من خلال إتباع الممارسات والاستراتيجيات الفعالة والجيدة لإدارة الصراع من أجل تحويله من قوة مثبطة إلى قوة دافعة للتغيير الإيجابي والابتكار وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بطريقة مثالية. ففي هذه الدراسة حاولنا إبراز تأثير الصراع التنظيمي على الأداء لدى العمال في المؤسسة.

كشفت لنا هذه الدراسة وفي حدود العينة المدروسة أن المؤسسة تحتوي على شتى أنواع الصراع غير أن الأكثر وجودا والذي اثر على تراجع دافعية العمال هو صراع الدور حيث أن العمال صاروا يواجهون غموض وعدم وضوح مهامهم. وكشفت لنا الدراسة أيضا أن المؤسسة تواجه صراع الجماعات هذا الأخير وجد على كل مستويات المؤسسة سواء بين العمال فيما بينهم أو العمال والإدارة أو بين رؤساء المصالح هذا ما أثر على تراجع كفاءة العمال حيث أن هذا النوع من الصراعات اثر على روح الفريق والعمل الجماعي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

الكتب:

1. ابراهيم ابرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009.
2. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
3. حامد عبد السلام زهران، دراسات في الصحة النفسية و الإرشاد النفسي ، ط 1، علم المكتب، القاهرة، 2003.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال- ط4، حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
5. حسين مُجّد المراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
6. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، د.ط، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
7. رشيد زرواني، على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
8. رواية مُجّد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ص 1999- 2000.
9. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
10. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2011.
11. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار اسامة، ط1، عمان، 2019.
12. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب. المناهج. الاحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
13. سيد مُجّد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي.
14. ط 1، الأردن، 2008.
15. طارق الدسوقي، إدارة الضغوط ومعادلة التوترات، تزويد ناشرون وموزعون، د.ط، الأردن.
16. طلعت إبراهيم لطفى، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة.
17. طلعت ابراهيم لطفى، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، 2009.

18. طلعت ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2007.
19. عبد الله بن عبد الغن الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية التطبيقات ط4، در الحافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
20. عبد الله مُجَّد عبد الرحمن، غدرة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة بيروت العربية، 2009.
21. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، ط مطورة، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2020.
22. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، ط1، بيروت، 2006.
23. العياشي زرزار، بوشمال عدل الغاني، إدارة رأس المال الفكري و انعكاساته على الأداء الوظيفي، ط1، عمان.
24. غمازي عناية، البحث العلمي و الرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
25. غني ناصر حسين القريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2011.
27. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، شارع جامعة الأقصى، 2018.
28. ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات - منظور كلي - ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015.
29. مُجَّد الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
30. مُجَّد بن عبد الله الثبيتي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، حقوق الطبع محفوظة للنشر، الأردن، 2019.
31. مُجَّد حسن مُجَّد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، الاسكندرية، 2008.
32. مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008.
33. مُجَّد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي،

34. مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، د.ط، 2018.
35. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، ط1 دار حاد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
36. مفيدة يجاوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الانتاج و العمليات، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
37. منصور مُجد اسماعيل العريقي ، السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013.
38. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2017.
39. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 7-2011.
40. هاني خلف خليل الطراونة، أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
41. وائل عبد الرحمن التل، عيسى مُجد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد، ط2، عمان، 2007.

المجلات والجرائد:

1. أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 69، 2008.
2. أمينة فهواجي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، جامعة المُجد بوقرة، بومرداس، مجلة معارف (مجلة علمية، محكمة)، العدد 15، ديسمبر 2013.
3. بـجـقـينة مصطفى، أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، جامعة ورقلة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 04.
4. بسمة خميسي، دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي و أساليب إدارته في المنظمات، جامعة مُجد لمين دباغين سطيف 2، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 02، المجلد 08، جويلية 2023.
5. سارة زويتني، الصراع. مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، جامعة الطارف، مخبر التطبيقات نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 07، ديسمبر 2014.

6. سمية بن عمارة، صراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
7. شيماء حلمي شحاته حامد، الصراع التنظيمي، جامعة بجا، مجلة كلية الآداب، العدد 40، أبريل 2015.
8. عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2011.
9. عمر شعبان أبو القاسم العوامة، عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز ، مجلة كليات التربية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد 13، مارس 2019.
10. عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية و استراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية- بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، مجلد 06، 2022.
11. ميثقال علي سينان كعبية، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، العدد 06 مجلد 02، أبريل 2021.
12. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة التغير الاجتماعي مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 06.
13. منقوري منال ابتسام، و آخرون، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE ?, Spatial and entrepreneurial development studies laboratory, Vol 5, No 2, 2022, P81.
14. مها مراد علي أحمد، استراتيجيات إدارة الصراع، جامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 11، المجلد 34، الجزء 2، نوفمبر 2018.

المذكرات والرسائل:

1. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
2. بوزغلان طاهر، الخلفية الاجتماعية للعامل والصراع التنظيمي بالمؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية تيارت، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة محمد البشير الابراهيمي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، برج بوعرييج، 2022.
3. زفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعميل، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، 2014.
4. سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011-2012.
5. عتيقة حرايرية، إشكالية قياس و تقوم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية و واقع التطبيق-المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، 2010/2011.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت

إشراف الأستاذ:

أم الرتم نور الدين

إعداد الطالبين:

- بوضرة سمراء

- بوضوري محمد أمين

أخي الفاضل أختي الفاضلة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من أجل اتمام الدراسة في موضوع " الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت. لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة ان تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجابتمك الصادقة عن هذا الاستبيان الذي لن يأخذ إلى القليل من وقتكم، كما أؤكد لكم أن الاجابات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب اجابتمك

السنة الجامعية

2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 25 إلى 34 35 إلى 44 45 إلى 54 55 فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- 5- مكان الإقامة: حضري شبه حضري
- 6- الفئة السوسيو مهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 7- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات الى 10 سنة من 11 سنة الى 16 سنة
- من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

- 8- هل هناك غموض في المسؤوليات الموكلة إليك؟ نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب نعم فهل هذا راجع إلى:

عدم التحكم من المهام الموكلة إليك.

عدم وضوح مسؤولياتك.

أخرى تذكر:

- 9- هل تقوم بتأدية مهام متنوعة في العمل؟ نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب نعم هل هذا راجع إلى:

تحكملك في المهام الموكلة إليك

وجود جو ملائم داخل العمل

سهولة التواصل بينك وبين زملائك

أخرى تذكر:

10- هل تلجأ الى طلب المساعدة في إنجاز مهامك من قبل جهة معينة في المؤسسة؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ نعم على من تعتمدون:

على من له رتبة أعلى من ربتك

على ذوي الخبرة

على زميلك في المصلحة

11- هل يؤدي التفاوت في المستوى التعليمي بينك و بين زميلك إلى حدوث خلافات؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ نعم هذا راجع إلى:

عدم التفاهم في كيفية إنجاز العمل

اختلافات في وجهات النظر

أخرى تذكر:

12- هل انتمائك انت و زميلك في المصلحة لنفس التخصص يخلق نوعا من؟

المنافسة

التفاهم

الخلافات

أخرى تذكر:

13- هل توجد خلافات داخل محيط عملك؟ . نعم لا

❖ في حالة الإجابة بـ نعم هل هذا راجع إلى:

غياب التواصل بينك وبين الإدارة

غياب التواصل بين الإدارة والعمال

غياب التواصل بين العمال فيما بينهم

عدم قدرتك على تسيير المهام الموكلة إليك

14- هل يتعاون زملائك فيما بينهم لأداء المهام المطلوبة؟ نعم لا

❖ في حالة الإجابة بـ نعم على أي أساس يتم ذلك:

على أساس التخصص

على أساس تقارب في السن

على أساس الانتماء القرابي

على أساس الانتماء الجغرافي

15- هل انتمائك الجغرافي (مكان السكن) يحدث لك نوع من المشاكل في مؤسسة. نعم لا

❖ في حالة الإجابة بـ نعم هذا راجع إلى:

التأخر عن المواعيد العمل.

صعوبة في إدارة الوقت.

انخفاض مستوى الأداء.

وجود فكرة الجهوية بينك وبين زملائك

أخرى تذكر:

16- بين من يكون الصراع عادة في المؤسسة؟

بين العمال فيما بينهم

بين العمال و الإدارة

بين رؤساء المصالح

أخرى تذكر:

17- هل يتم توزيع المهام و الاعمال بالتساوي بينكم؟ نعم لا

❖ في حالة الإجابة بـ لا هل ذلك راجع إلى:

كثرة الخلافات بين العمال.

وجود المحسوبية في توزيع المهام.

أخرى تذكر:

18- اذا وجدت عمل أفضل من عملك الحالي، هل؟. تقبل ترفض تفكر في الأمر

❖ في حالة القبول هل هذا راجع إلى:

غياب البيئة الملائمة لعملك

قلة التحفيزات المادية والمعنوية التي تحصل عليها

غموض المهام الموكلة إليك

أخرى تذكر.....

19- إذا حدثت خلافات في المؤسسة كيف يتم حلها؟:

عن طريق التعاون

عن طريق المجاملة

عن طريق التجنب

عن طريق حل الوسط

عن طريق المنافسة

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

20- هل تبذل جهد أكثر لإنجاز العمل المكلف به؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب لا يعود ذلك إلى:

عدم حبك للعمل.

عدم ولائك المطلق للمؤسسة.

عدم وجود علاقات عمل جيدة.

عدم حصولك على امتيازات أكبر.

21- هل تلتزم بمواعيد العمل؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب نعم هذا راجع الى:

انهاء الأعمال الموكل لي في الوقت المحدد

التفاني في العمل وتحمل المسؤولية

السعي إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة

22- هل تقوم بأداء أعمال إضافية إذا طلب منك ذلك؟ نعم لا

23- هل تبادر لمساعدة زملائك من العمال في حل مشاكلهم . نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب نعم يعود ذلك إلى:

مصلحة شخصية.

حسن سير العمل.

خلق جو مناسب للعمل.

أخرى تذكر:

24- هل تجتهد في أداء مهامك. نعم لا

❖ في حالة الاجابة ب لا يعود ذلك إلى:

غموض المهام.

وجود خلافات.

أخرى تذكر:

25- هل تلتزم باللوائح والارشادات الإدارية؟ نعم لا

❖ في حالة الإجابة ب لا يعود ذلك إلى:

تعسف المسؤولين.

اضطراب العلاقات بينكم.

أخرى تذكر:

26- هل تقوم بإنجاز مهامك، حتى في حالة قلة الوسائل المتاحة؟ نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ نعم راجع ذلك إلى:

تفادي لحدوث مشاكل.

سير العمل.

أخرى تذكر:

27- هل تستغل الامكانيات المادية في المؤسسة؟ . نعم لا

28- هل تقترح أفكار جديدة من شأنها تسهيل سير العمل؟ نعم لا

إنشاء بيئة داعمة للإبداع

التحفيز على المشاركة والتعاون

أخرى تذكر:

29- هل بيئة عملك يسمح لك بتوظيف كامل مؤهلاتك؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ لا هذا راجع إلى:

كثرة الخلافات بين العمال

غياب التواصل

غياب الامكانيات الخاصة بعملك

أخرى تذكر:

30- هل تتكيف مع المستجدات التي تطرأ على العمل بشكل سريع؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ نعم هذا راجع الى:

السرعة في التعلم

خبرتك في العمل

التواصل والتعاون بينك وبين العمال

أخرى تذكر:.....

31- هل لك القدرة على مواجهة الصعوبات والتعامل معها داخل العمل؟ نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ نعم يعود ذلك إلى:

تقتك بنفسك

ولائك للمؤسسة

أخرى تذكر:.....

32- هل تقوم الإدارة باستشارتك في أمور سير العمل؟. نعم لا

❖ في حالة الاجابة بـ لا يعود ذلك إلى:

عدم التفاهم بينكم

عدم اهتمام الإدارة بأفكارك

عدم ثقة المسؤولين في قدرات العمال

أخرى تذكر:.....

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بلجوهر خالد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة ابن خلدون تيارت
عربات منير	أستاذ مساعد (أ)	جامعة ابن خلدون تيارت
زهواني عمر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة ابن خلدون تيارت
بوزغلان طاهر	استاذ مساعد(ب)	جامعة ابن خلدون تيارت

الملحق رقم 03: نتائج معامل الارتباط فاي للجدول رقم 33

الجدول الاختباري لمعامل فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,689		,000
	V de Cramer	,689		,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,689	,090	,000 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,689	,090	,000 ^c
Nombre d'observations valides		38		

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 04: الخاص بجدول رقم 34

الجدول الاختباري لمعامل فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,163		,315
	V de Cramer	,163		,315
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,163	,050	,328 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,163	,050	,328 ^c
Nombre d'observations valides		38		

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 05: الخاصة بالجدول رقم 35

الجدول الاختباري لمعامل فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,790		,000
	V de Cramer	,790		,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,790	,089	7,741
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,790	,089	7,741
Nombre d'observations valides		38		

- a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
 b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
 c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 06: الخاصة بالجدول رقم 36

الجدول الاختباري لمعامل فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,944		,000
	V de Cramer	,944		,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,944	,054	17,192
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,944	,054	17,192
Nombre d'observations valides		38		

- a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
 b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.
 c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 07: الخاصة بالجدول رقم 37

الجدول الاختباري لمعامل الارتباط فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,262		,106
	V de Cramer	,262		,106
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,262	,072	1,629
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,262	,072	1,629
Nombre d'observations valides		38		

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 08: الخاصة بالجدول رقم 38

الجدول الاختباري لمعامل الارتباط فاي

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,687		,000
	V de Cramer	,687		,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,687	,090	5,675
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,687	,090	5,675
Nombre d'observations valides		38		

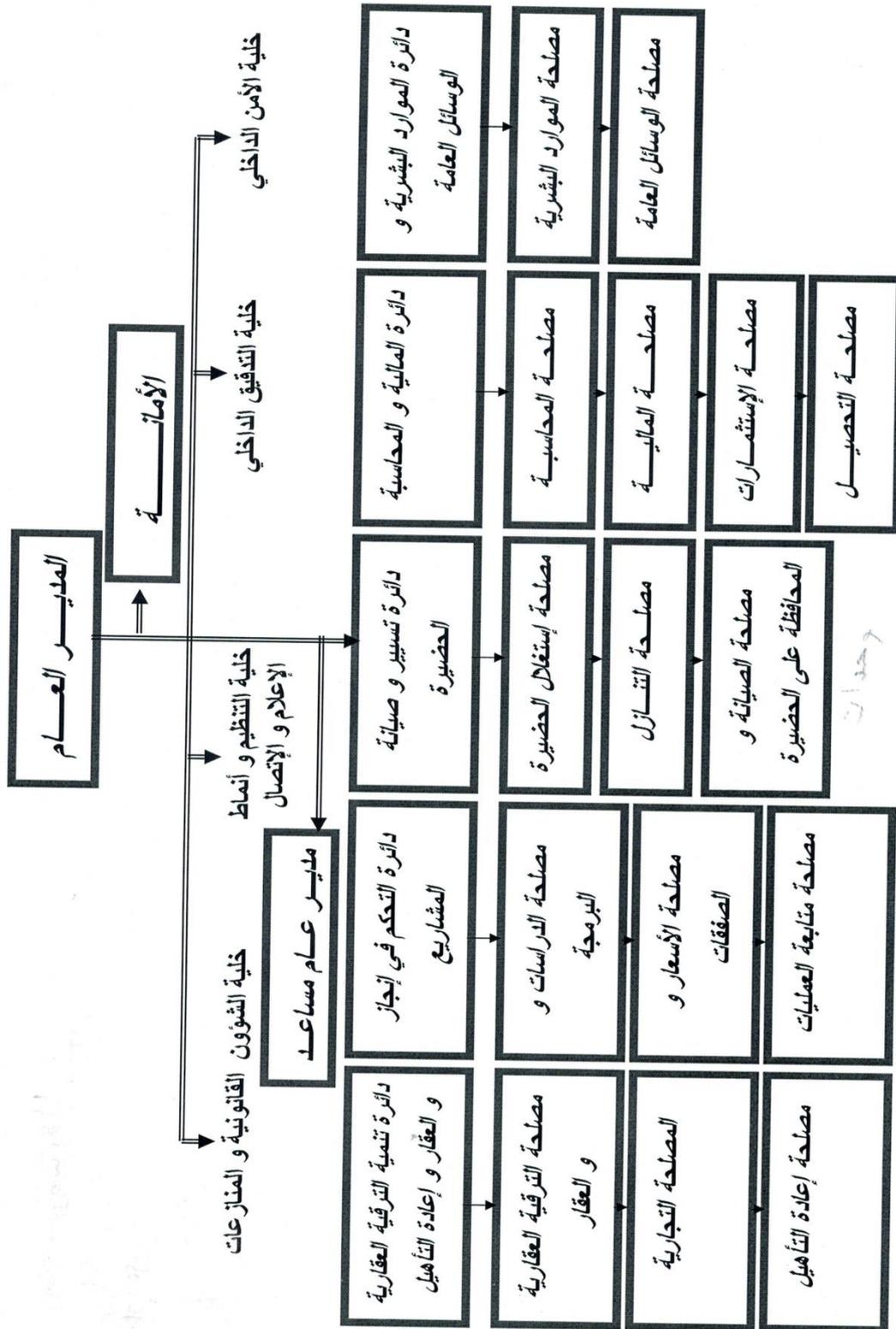
a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

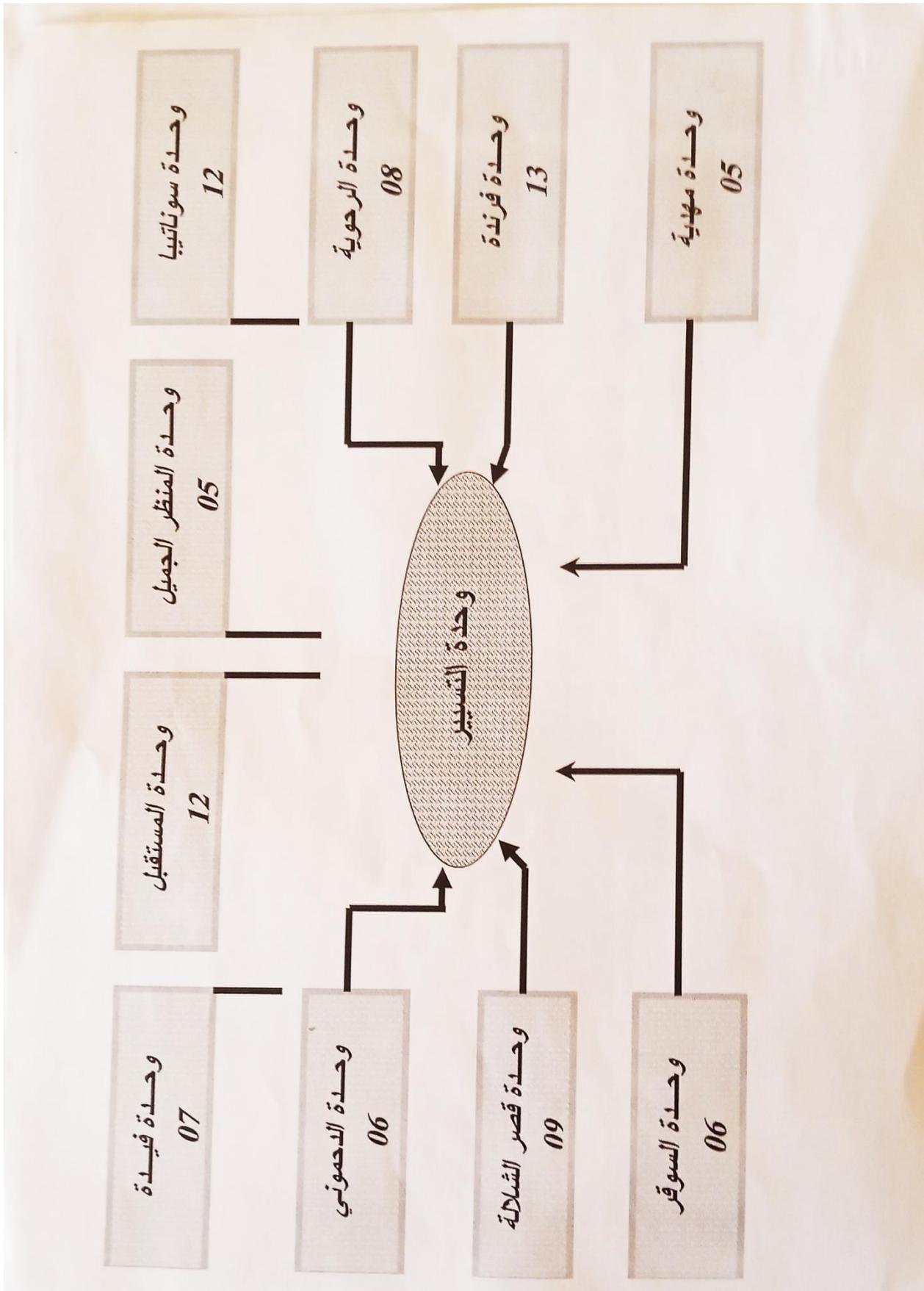
b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

الملحق رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لتيارت





الملحق رقم 10: الترخيص بإجراء بحث الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 20 / ق ع / ك ع / 2024

إلى السيدة (ة) لخرتم (ة) : امدير الترقية و التسيير

العماري - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بوضوري محمد أمين

- بوضورة سمراء

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج الموسومة بعنوان :

الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي

تيارت في: 2024/02/06



08 فبراير 2024





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة) بوسوس عبد محمد أمين

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200135694 والصادرة بتاريخ: 2016-04-11

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

الصراع الطبقي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات بنو الوان السيد بوسوس عبد محمد أمين

نصرح بشرفنا أننا إلتزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024

المصادقة



إمضاء المعني

[Signature]

الملخص:

تهدف الدراسة المعنونة بـ: الصراع التنظيمي وأثر على الأداء الوظيفي إلى محاولة الكشف عن واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت الذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمختصين في العلوم الاجتماعية وبالأخص علم الاجتماع التنظيم والعمل. ولقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين نظري وميداني. جانب نظري: حاولنا من خلاله توضيح الإطار التصوري الذي تضمن الاشكالية والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة. و وضعنا الاطار المنهجي الذي احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي باختيار العينة الاحتمالية الطبقية لمجتمع الدراسة و المتكون من 38 مفردة كما اعتمدنا على تقنية الاستمارة كأداء أساسية في جمع البيانات. تناولنا متغيرات الدراسة "الصراع التنظيمي" و "الأداء الوظيفي" والنظريات المفسرة لكل منهما.

الجانب الميداني: قمنا فيه بعرض وتحليل و مناقشة فرضيات الدراسة، واستخدمنا برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية، وتم الاستعانة بمعامل الارتباط فاي وذلك لكشف عن أثر بين أبعاد الدراسة، وفي الأخير النتائج المتوصل إليها و بعض التوصيات

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الصراع التنظيمي ، الأداء الوظيفي.

Abstract :

The study, entitled: Organizational Conflict and its Impact on Job Performance, aims to attempt to uncover the reality of the phenomenon of organizational conflict in the Institution of Promotion and Real Estate Management of the state of Tiaret, which is considered one of the most important topics that has received great attention from researchers and specialists in the social sciences, especially the sociology of organization and work. We divided our study into theoretical and field aspects.

Theoretical aspect: We tried through it to clarify the conceptual framework that included the problem and hypotheses, the reasons for choosing the topic, the objectives and importance of the study, the concepts of the study and previous studies. We explained the methodological framework that included the fields of study and the method used, so that we relied on the descriptive approach by choosing the stratified probability sample of the study population, which consists of 38 individuals. We also relied on the questionnaire technique as a basic tool in collecting data. We addressed the study variables "organizational conflict" and "job performance" and the theories explaining each of them.

The field aspect: We presented, analyzed and discussed the study's hypotheses, and we used the statistical package program in the social sciences, and the phi correlation coefficient was used in order to reveal the effect between the dimensions of the study, and finally the results reached and some recommendations.

.Keywords: organization, organizational conflict, job performance

..