

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع

إنعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين
دراسة حالة - مديرية التجارة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- بوزيدي راج

إعداد الطلبة:

- بوالصوف بسام

- كسوري محمد الشريف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	بوزيدي راج
مناقشاً	جامعة جيجل	

السنة الجامعية 2016-2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع

إنعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين
دراسة حالة - مديرية التجارة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- بوزيدي راج

إعداد الطلبة:

- بوالصوف بسام

- كسوري محمد الشريف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	بوزيدي راج
مناقشاً	جامعة جيجل	

السنة الجامعية 2016-2017

شكر وتقدير

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف/ بوزيدي رابح على مساعدته
لنا في إعداد هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم
مناقشة هذه المذكرة

إلى كل أساتذة كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة –
محمد الصديق بن يحيى- جيبل- الذين غنوا أذهاننا وأناروا عقولنا وأحسنوا إلينا
بعملهم ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل/ نجيمي عيسى

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمد بيد العون والمساعدة في إخراج
هذه المذكرة

إهداء

إلى أحر إنسانين في الحياة

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى السيد الذي طالما كان بجانبني

إلى إخوتي و أحبائي

إلى كل هؤلاء

أهدي هذا العمل المتواضع

بسمه وبالصوفه

إهداء

إلى والدي الكريم، وإلى والدي

الغالية أطال الله في عمرهما.....

إلى إخوتي وأخواتي وجميع

أفراد عائلتي

إلى الأصدقاء والأحباب

إلى هؤلاء جميعاً أهدي صادق

جهدى وثمرة عملي

محمد الشريف كسوري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين نظريات الصراعات التنظيمية	14
02	نتيجة المقارنة الثنائية	48
03	نموذج يوضح طريقة التدرج البياني	50
04	نموذج الإختيار الإحتياري الإجباري	51
05	توزيع ليكرت الخماسي	77
06	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد	78
07	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد	78
08	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد	79
09	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	79
10	معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور	80
11	توزيع طول الفئات	81
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	84
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	85
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	86
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف	86
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	87
18	عرض إجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع داخل الفرد	88
19	عرض إجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع داخل المجموعة الواحدة	90

92	عرض إجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع بين المجموعات	20
94	عرض إجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أداء العاملين	21
98	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
98	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
99	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
99	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	25

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستمارة الدراسة الميدانية
02	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة
03	صدق أداة الدراسة
04	ثبات أداة الدراسة
05	نتائج إختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

تعرف المنظمات بشكل عام على أنها منظمات إنسانية وقد أدى التطور الكبير لهذه المنظمات إلى الإهتمام بالسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في بيئة العمل، كما أن الفرد فيها يعد من أهم العناصر المساعدة لها في تحقيق أهدافها، فالمنظمات تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها و الجماعات المشكلة لها، وبالرغم من كون مواردها و تجهيزاتها متطورة وموقفها المالي ممتاز فإن أدائها قد يتأثر بمشاكل العاملين بها.

حيث لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة و فعالية بدون تفاعل متواصل بين أفرادها و الجماعات المختلفة في شتى أجزائها، فكل من الأفراد و الجماعات المشكلة لها تعتمد على بعضها البعض للوصول إلى أغراض مختلفة، هذا الإعتقاد المتبادل و التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق و تفاهم و بالتالي تعاون أو إلى اختلاف و تعارض مسبب لنشوء صراعات تنظيمية بين مختلف الأطراف المتفاعلة.

ولا تعد الصراعات التنظيمية أمراً حديث النشأة بل كانت محل اهتمام الباحثين و الإداريين و علماء السلوك منذ زمن بعيد لكونها من المعوقات التي تواجه سيرورة الأعمال داخل المنظمات، كما أنها تؤدي إلى استهلاك وقت وجهد الإدارة و العاملين بدلاً من استثمار هذا الجهد و الوقت في أنشطة منتجة ما جعل إدارتها و معالجتها أمراً حتمياً في المنظمات.

كما يمكن للصراعات التنظيمية أن تؤثر على عدة جوانب و متغيرات، ولعل أبرز هذه الجوانب موضوع الأداء باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات داخل المنظمات و المحدد لبقائها و استمرارها، لدى تسعى المنظمات إلى توجيه هذه الصراعات للوصول بها إلى مستوى معين تستطيع من خلاله تحقيق الأداء المطلوب.

أولاً: إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق و بهدف الكشف عن واقع الصراعات التنظيمية في المنظمة الجزائرية ومعرفة كيف يؤثر الصراع التنظيمي بمستوياته المختلفة على أداء العاملين بها من حيث كونه إيجابياً تستغله لصالحها أو سلبياً يضرب إستقرارها ويؤدي إلى تدني مستوى العاملين فيها، وقع الإختيار على مديرية التجارة لولاية جيجل لمعالجة إشكالية البحث والتي يمكن التعبير عليها من خلال التساؤل الرئيسي التالي: **ما طبيعة تأثير الصراعات التنظيمية على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل ؟**

هذا التساؤل يتم الإجابة عليه عبر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة تأثير الصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل ؟
- ما طبيعة تأثير الصراع داخل المجموعة الواحدة على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل ؟
- ما طبيعة تأثير الصراع بين المجموعات على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر الصراعات التنظيمية تأثيرا سلبيا على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل.
- وتتنبثق عنها مجموعة فرضيات فرعية قد تساهم في تحديد معالم هذا البحث، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:
- يؤثر الصراع داخل الفرد تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل.
- يؤثر الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل.
- يؤثر الصراع بين المجموعات تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

- هناك عدة إعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع وتتمثل فيما يلي:
- يندرج هذا الموضوع ضمن التخصص.
 - إمكانية دراسة الموضوع والوصول إلى المعلومة سواءا من الجانب النظري أو التطبيقي.
 - الموضوع جدير بالدراسة، لكون الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إيجابية أو سلبية إن تجاوزت مستوى محدد.
 - الرغبة في إثراء الموضوع نظرا للإطلاع على جانبه النظري ومحاولة التعرف على واقعه ميدانيا.

رابعا: أهمية الدراسة

- يمكن إيجاز أهمية دراسة موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين فيما يلي:
- تعد هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي تهتم بدراسة الصراع التنظيمي على مستوى الهيئات والمديريات الخدمية في ولاية جيجل فهي بحسب علمنا الأولى في مديرية التجارة للولاية.
 - الآثار التي يتركها الصراع التنظيمي كظاهرة على الفرد إضافة إلى أثارها الإدارية والتنظيمية، مما يستوجب تشخيص هذه الصراعات وإدارتها لأجل استخدامها لما يخدم الأداء.
 - يتوقع أن تقدم نتائج بحثية تساعد المعنيين بالأمر في مديرية التجارة لولاية جيجل على وضع

حلول لمشكلات الصراع و اتخاذ قرارات تعود بالنفع على المديرية.

- تساهم نتائج الدراسة في إثارة اهتمام الباحثين بالموضوع وهذا من خلال جوانب مهمة لم تشملها حدود الدراسة الحالية.

خامسا: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث لتحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي ويتمثل في إثراء المكتبة وتوسيع المعارف العلمية المتعلقة بالسلوك التنظيمي في المنظمات في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع الصراع التنظيمي وهذا بدءا بتحديد مفهومه، أسبابه ومستويات حدوثه بالإضافة إلى أثاره ووصولاً إلى أساليب وإستراتيجيات إدارته بهدف جعله مفيدا للمنظمة، بينما الهدف الثاني يظهر في شكل هدف عملي ويتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مديرية التجارة لولاية جيجل، لمعرفة طبيعة تأثير الصراع بمستوياته المختلفة (الصراع على مستوى الفرد، الصراع داخل المجموعة الواحدة، و الصراع بين المجموعات) على أداء العاملين بها.

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على مدخل دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية، فالمنهج الأول، والخاص بالجزء النظري، يصف ظاهرة الصراع التنظيمي مع تفصيله وتحليله وإبراز علاقته بالأداء، ولأجل ذلك تمت الإستعانة بكتب وأطروحات ووسائل ومقالات وتقارير متعلقة بموضوع البحث، أما المنهج الثاني فهو المنهج الإحصائي و الذي تم استعماله لتحليل البيانات المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل المجموعة الواحدة، الصراع بين المجموعات)، وطبيعة تأثيرها على أداء العاملين احصائيا في مديرية التجارة لولاية جيجل، من خلال ترجمتها إلى نسب وتكررات ومتوسطات وانحرافات. وقد تم الاعتماد في عملية المعالجة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

سابعا: الدراسات السابقة

وقع الإختيار على ثلاث دراسات سابقة لها صلة بموضوع البحث، كانت مفيدة إلى جانب دراسات أخرى تم الإطلاع عليها في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وقد جاءت هذه الدراسات على النحو التالي:

- 1- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة -2011/2010- و كانت إشكاليته كما

يلي "ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية" و قد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال الشركة الإفريقية للزجاج بلغت 89 عامل، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي، والتعرف على أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة بين مستويات الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث كانت العلاقة سلبية في حالة المستوى المنخفض والمرتع للصراعات التنظيمية، و إيجابية في حالة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية.
- استخدام الإدارة لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية، وبشكل كبير أسلوب التكامل.

2- عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة قام بها الباحثين، على الموظفين في أربع وزارات فلسطينية وهي : وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التعليم العالي، وزارة الداخلية، ووزارة العمل سنة 2015، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الأربع وزارات حيث بلغت 152 موظف، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين الموظفين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما سعت إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي، مظهره وأشكاله وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من أهم أسباب نشوء الصراعات التنظيمية في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال.
- هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ملاح الصراع تبدو من الخلافات الشخصية، و التحيزات والمحاور الإجتماعية، و التمارض والتغيب عن العمل.

3- قواتيريز (Cutierrez) الصراع التنظيمي في إدارة خدمات الأطفال والعائلات: دراسة ميدانية في مدينة لوس أنجلس الأمريكية، أجراها سنة 2001 على عينة من 60 عامل في إدارة خدمات الأطفال والعائلات، هدفت هذه الدراسة إلى بحث ديناميكية الصراعات ومعرفة العلاقة بين هذه الصراعات والثقافات المختلفة في بيئة العمل، بالإضافة إلى معرفة الرغبة لدى الباحثين لحل خلافات الغير. و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك قدر متوسط من الخلافات الشخصية والخلافات داخل المجموعة الواحدة والخلافات بين المجموعات.

- وجود صراعات مردها إلى السياسات والإجراءات وقلة الدعم، قلة الإحترام، إختلاف المهارات ووجود الفروق الفردية.
- أبدى نصف أفراد العينة عدم رغبتهم في حل خلافات الغير بالإضافة إلى أن ثلثي أفراد العينة يعتبرون الصراعات التي يواجهونها ليست لها خلفية ثقافية أو عرقية.

* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسة الحالية المتمثلة في " انعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين " - دراسة حالة مديرية التجارة بجيجل-، فهي تلتقي مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لتناولها معلومات خاصة بالصراع التنظيمي وأداء العاملين والعلاقة بينهما.

أما فيما يخص نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فتكمن من حيث الجانب التطبيقي، فقد تناولت الدراسة الحالية أبعاد الصراع التنظيمي والمتمثلة في: الصراع داخل الفرد، الصراع داخل المجموعة الواحدة، الصراع بين المجموعات، ودراسة طبيعة تأثيرها على أداء العاملين بالإضافة إلى الإختلاف في مكان إجراء الدراسة الميدانية (مديرية التجارة لولاية جيجل) و زمانها.

ثامنا : حدود و مجالات الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة انعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين وذلك بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، ولقد تحدد البحث بالمجالات التالية:

- 1- **المجال المكاني:** يتمثل في مديرية التجارة لولاية جيجل والذي يقع مقرها الجديد بمنطقة الكيلومتر الثالث -جيجل - .
- 2- **المجال الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 17مارس 2017 إلى غاية 17أفريل 2017.
- 3- **المجال البشري:** و يتمثل في عينة الدراسة المتكونة من العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل.

تاسعا: مصطلحات و نموذج الدراسة

1- مصطلحات الدراسة: تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

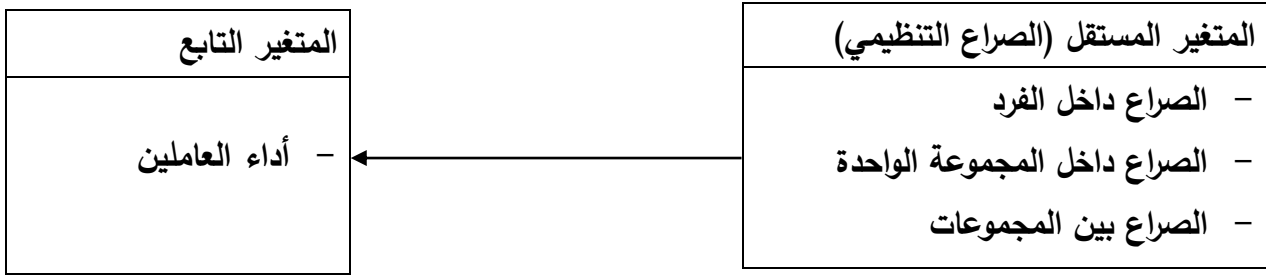
أ- **الصراع التنظيمي:** عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد أو آخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الأفراد و المجموعات، أو نتيجة لعدم الإتفاق على وسيلة تحقيق الأهداف والرغبات⁽¹⁾.

(1) بدر حامد أحمد رمضان، طرق في الفكر الإسلامي لإدارة الخلافات في المنظمات، المجلة العربية لإدارة الأعمال، ع32، الأردن،

ب- أداء العاملين: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

ج- المنظمة: هي وحدة اجتماعية منسقة ومنظمة ومهيكلية، تعمل بشكل متواصل ومتفاعل لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة وظائف متعددة (1).

2- نموذج الدراسة:



عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للصراعات التنظيمية، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تمثلت في مدخل للصراعات التنظيمية، مستويات الصراعات التنظيمية، أسبابها وأثارها، إدارة الصراعات التنظيمية، أما الفصل الثاني فهو بعنوان أداء العاملين ومقسم إلى ثلاثة مباحث، تناولت على التوالي الإطار المفاهيمي للأداء، عملية تقييم الأداء، علاقة الصراع التنظيمي بالأداء.

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي فقد جاء تحت عنوان دراسة تأثير الصراعات التنظيمية على أداء العاملين وقد قسم إلى ثلاثة مباحث وتمثلت على التوالي في: تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للصراعات التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه و آثاره

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، وهو نتيجة حتمية لسنة الاختلاف الموجودة في الذات البشرية، هذا الصراع إما أن يكون داخليا ناشئاً عن تعارضات مختلفة لدى الفرد أو خارجياً ناتجاً عن التفاعل مع المحيط، هذا التفاعل يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة تحدد لها أهداف وأولويات بشكل خاص، ما يجعل المنظمات مكونة من العديد من الجماعات تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من هذا يصبح الصراع شيئاً طبيعياً، فكل جماعة تريد تحقيق أهدافها قبل الجماعة أو الجماعات الأخرى.

ومما لا شك فيه أن الصراع يتواجد في مختلف المنظمات، وفي مختلف المستويات والتنظيمات الإدارية والاجتماعية وغيرها، وهو بذلك أمر حتمي يؤدي غالباً إلى عدم استقرار المنظمات وتدمير العلاقات داخلها، ويقود إلى الشعور بالإحباط وتدني الروح المعنوية وما ينجز عنها من إهمال للعمل وبالتالي زيادة التكاليف وتقليل الفعالية ما يجعل مصير المنظمات مهدداً.

لذلك اتجهت أغلب الدراسات إلى تحديد أسبابه ومراحله وتحديد الطرق الممكنة لحله وإدارته عبر إستراتيجيات وأساليب مختلفة، وهذا بهدف التقليل من تأثيره السلبي على المنظمات، وللوصول إلى عرض هذه الأفكار تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل الصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لكل من مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه وكذا آثاره، وجاء المبحث الثالث بإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية وطبيعية ناتجة عن تفاعل بين الأفراد والجماعات، من خلال تأديتهم لما أوكل إليهم من مهام قصد تحقيق أهداف المنظمة، ويكون الصراع كحصوله لاختلاف القيم، المعتقدات، وكذلك تداخل الأهداف وتعارضها وبهذا أصبح تجنبه أمراً بالغ الصعوبة، وقد تعدد وجهات حول الصراع التنظيمي باختلاف المدارس الإدارية، مما جعل الصراع أمراً معقداً من حيث توحيد مفهومه، تحديد مراحلها بالإضافة إلى التعامل والتعايش مع الكم الهائل من أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره

لم تنظر المدارس الإدارية بنفس النظرة إلى الصراع التنظيمي، فقد ظهر بينها تباين بشكل واسع بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات وهذا ما انعكس على تحديد مفهوم الصراع وتأثيره على المنظمة.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

في ظل تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب حول موضوع الصراع التنظيمي تعددت تعاريفه وخصائصه في كل الأبحاث والدراسات التي تناولته.

1- تعريف الصراع التنظيمي

أ. الصراع لغة:

إن المعنى اللغوي لكلمة صراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، الجدل أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة "conflict" فهي من أصل لاتيني وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذن فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف⁽¹⁾.

ب. الصراع اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف واحد متفق للصراع التنظيمي بين جميع الكتاب والمدارس، حيث وردت عدة تعاريف متباينة للصراع، فقد عرفه ليكرت (Likert) على أنه " المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها"⁽²⁾، إن نظرة ليكرت للصراع التنظيمي نظرة ضيقة ومحدودة لأنه تناول الصراع التنظيمي من جانب تعارض الأهداف، في حين أن للصراع عدة أسباب ومصادر.

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 363.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 295.

أما روبنز (Robbins) فيعرفه بـ " ذلك النشاط الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الآخرين بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه"⁽¹⁾، في هذا التعريف لا يشير روبنز إلى وجود إعاقة متبادلة، كما أن القول بوجود الصراع يتطلب وجود أطرف متصارعة، علاقة بين هذه الأطراف، و رهانات لكل طرف.

كما عرف بولندك (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"، من خلال هذا التعريف اعتبر بولندك أن الصراع وضع تنافسي وهذا ما رفضه العديد من الباحثين في مجال السلوك الإنساني لأن هناك اختلاف بين كلا المفهومين⁽²⁾.

ويرى آخرون بأن الصراع التنظيمي عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ بين العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء الصراع أو تناقض بينها.

وعرف أيضا بأنه " نزاع مباشر مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للوصول إلى الهدف، وعادة ما يظهر أطراف عملية الصراع بشكل واضح بالمقارنة بالهدف، ونظرا لتطور المشاعر العدائية القوية فإن تحقيق الهدف قد يعتبر في بعض الأحيان مطلبا ثانويا بجانب هزيمة الطرف الآخر"⁽³⁾.

اعتبارا لما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه " خلاف بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، بحيث يكون متعمدا أو غير متعمد، قد يكون منظم أو غير منظم، مقصود أو غير مقصود، يحدث بسبب عوامل مختلفة ومتعددة، هذا ما يدفع بكل طرف من أطراف النزاع إلى محاولة عرقلة الطرف الآخر، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه ومصالحه.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراعات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

(2) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 363.

(3) المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 42.

يمكن توضيح الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي فيما يلي:⁽¹⁾

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى الأطراف، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينجم عنه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي عند بعضها البعض، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القوة القهرية.
- يحدث الصراع في مستويات عديدة فيوجد الصراع الفردي وبين الجماعات وبين المجموعات.
- كما يمكن استخلاص بعض خصائص الصراع من التعاريف السابقة، والمتمثلة في:
- يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر.
- ينشأ الصراع نتيجة التفاعل بين أطرافه، وتباين وجهات نظرهم اتجاه الأعمال التي يقومون بها.
- يعد إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر للصراع شرطاً أساسياً للوصول إلى الهدف.
- تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع.
- يكون الصراع فكرياً أو مادياً.

ثانياً: تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

يعد الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي، مادامت هناك بدائل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها، والمهم ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع صراعاتهم من رغبة العمل في النظام والانتماء إليه أم أنهم مدفوعون برغبات أخرى.

وقد اختلفت وجهات النظر حول الصراع التنظيمي، فيما إذا كان سلبياً أم يحمل جانبا إيجابياً، باختلاف المدارس الفكرية ويعود ذلك إلى تباين منطلقات وافتراسات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها.

1- النظرية التقليدية:

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 34.

افتترضت هذه النظرية أن الأفراد كسالى و غير قادرين على تنظيم أنفسهم و غير عقلانيين و أنهم انفعاليون، و لذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة، و من هنا بدأت افتراضات هذه النماذج التقليدية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد و عقلاني و قوي على العاملين (1).

أما من حيث نظرتها للصراع التنظيمي فهذه النظرية ترى بأن الصراع في مواقع العمل سلوك غير مرغوب فيه يجب تجنبه بأي ثمن وأنه لا يمكن أن يحدث طالما كان هناك حوافز مادية وإشراف محكم، تؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما يرون أنه يشكل حالة مرضية ناتجة عن قصور في الهيكل التنظيمي، ويعكس فشل الإدارة بالاتصال مع أفراد التنظيم، كما يعد سمة مميزة للأشخاص الذين لا يمكنهم العمل مع الآخرين (2).

ويمكن إبراز الافتراضات التي تقوم عليها النظرية التقليدية فيما يخص الصراعات التنظيمية على النحو التالي: (3)

- تحدث الصراعات التنظيمية عادة بواسطة أشخاص معينين هم المتسببون فيها.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- يعتبر الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها، فهو مؤشر لوجود خطأ ما في المنظمة يؤدي إلى إهدار الموارد.
- إن حل الصراع في هذه النظرية هو أن لا تكثر الإدارة الحديثة عنه، وتتجاهله.
- لقيت هذه النظرية العديد من الانتقادات، وبالأخص ما تعلق بطرق التعامل مع الصراعات وما ينجز عنها من آثار سلبية، كزيادة التوتر، عدم الرضا، وتقييد حرية الأفراد العاملين في التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم.

2- النظرية السلوكية:

تعد وجهة نظر المدرسة السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة، وهو بذلك أمر واقعي قد يكون حيويا أو إيجابيا في المنظمة، حيث أنه وجوده يمنع سيطرة

أفكار معينة، حيث امتدت هذه النظرية من نهاية الأربعينات إلى غاية السبعينات (1).

(1) جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 6.

(2) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالسعودية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2008، ص 29.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، 1993، ص 242.

اعتمدت النظرية السلوكية على مفاهيم علم الاجتماع وعلم النفس، لتوسيع المعارف المختلفة بسلوك الفرد داخل المنظمة، ومن أهم روادها أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، وفريدريك هرزبيرغ (Frederick Herzberg)، ورنسيس ليكرت (Rensis Likert)، وفي هذه تم التوصل إلى أن جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تحتوي على شكل من أشكال الصراع، حيث تقوم آراء الباحثين في هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁽²⁾

- الصراع أمر حتمي وطبيعي.
- أسباب الصراع التنظيمي متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

وترى النظرية السلوكية أن الصراع يظهر عندما يحاول التنظيم فرض ذاته وأهدافه، وسياساته وقيمه على الأعضاء العاملين به، مما يؤدي إلى ظهور الصراع ما يجعل كيان التنظيم مهدد، وعملية التدخل ما هي إلا محاولة لإحداث التجانس، فهي تعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي، لذلك يجب على الإدارة أن تحافظ على مستوى معين من الصراع، وإثارة نوع من الصراع المسيطر عليه لتحفيز العاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم⁽³⁾.

3- النظرية الحديثة (التفاعلية):

بدأ الاهتمام بهذا المدخل خلال الستينات من القرن العشرين، حيث أصبح ينظر إلى الصراع على أنه شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة حيث أن وجوده يمنع " دكتاتورية أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي ينظر للصراع من وجهة النظر هذه على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم واستشارته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية، لذلك لا بد من وجود درجة معينة من الصراع ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن الصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون

(1) معن محمود عياصرة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008، ص 375.

(3) هاني بن ناصر الراجحي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 52.

والجمود، ويوفر فرص التجديد والإبداع⁽¹⁾.

وتتميز النظرية الحديثة في نظرتها إلى الصراع عن غيرها من النظريات بما يلي:⁽²⁾

- تنظر إلى الصراع على أنه يمكن أن يكون وظيفياً أي تكون له نتائج إيجابية.
- تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع وأساليب علاجية.
- تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية كل إداري للنظام.

مما سبق يتبين اختلاف وجهات النظر للصراعات التنظيمية فهناك نظرة تقليدية، نظرة سلوكية، وأخرى

حديثة، وفي الجدول التالي يمكن إبراز بعض فروقات بين نظريات الصراع التنظيمي التي تم التطرق إليها:

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين نظريات الصراعات التنظيمية

بيان	النظرية التقليدية	النظرية السلوكية	النظرية الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعي/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثير المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 20، 4ع، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص 209.

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع كعملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل وسلاسل متعاقبة يطلق عليها البعض "

دورة حياة الصراع"، ويمكن تقسيم مراحل الصراع التنظيمي إلى خمسة مراحل وهي:⁽³⁾

أولاً: مرحلة الصراع الضمني:

(1) فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة

الفلسطينية في قطاع غزة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 13.

(2) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(3) زرقاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل بسكرة -، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص ص: 87-89.

يكون هناك مصدر أو مسبب للصراع ويحتمل أن يتطور الصراع بسببه، ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا، حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبناءه أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

وفي هذه المرحلة لا يدرك الفرد وجود صراع، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل والسياسات التنظيمية الغير محددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف وصعوبات الاتصال، واختلاف القيم لأفراد التنظيم.

ثانيا: مرحلة إدراك الصراع

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دورا بارزا في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات، وتعتبر هذه المرحلة الأكثر تقدما من السابقة وتوصي بالحاجة إلى إيجاد موقف معين.

ثالثا: مرحلة الصراع الشعوري

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

رابعا: مرحلة الصراع العلني

تمارس مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعداوات والمشاحنات التي تحرمها القواعد التنظيمية، وتعتبر مرحلة قصيرة فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، وهنا يتم الصراع، وتكون فيها مطالب متباينة، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة (كالعدوان، المشاحنات العلنية ووسائل دفاعية أخرى).

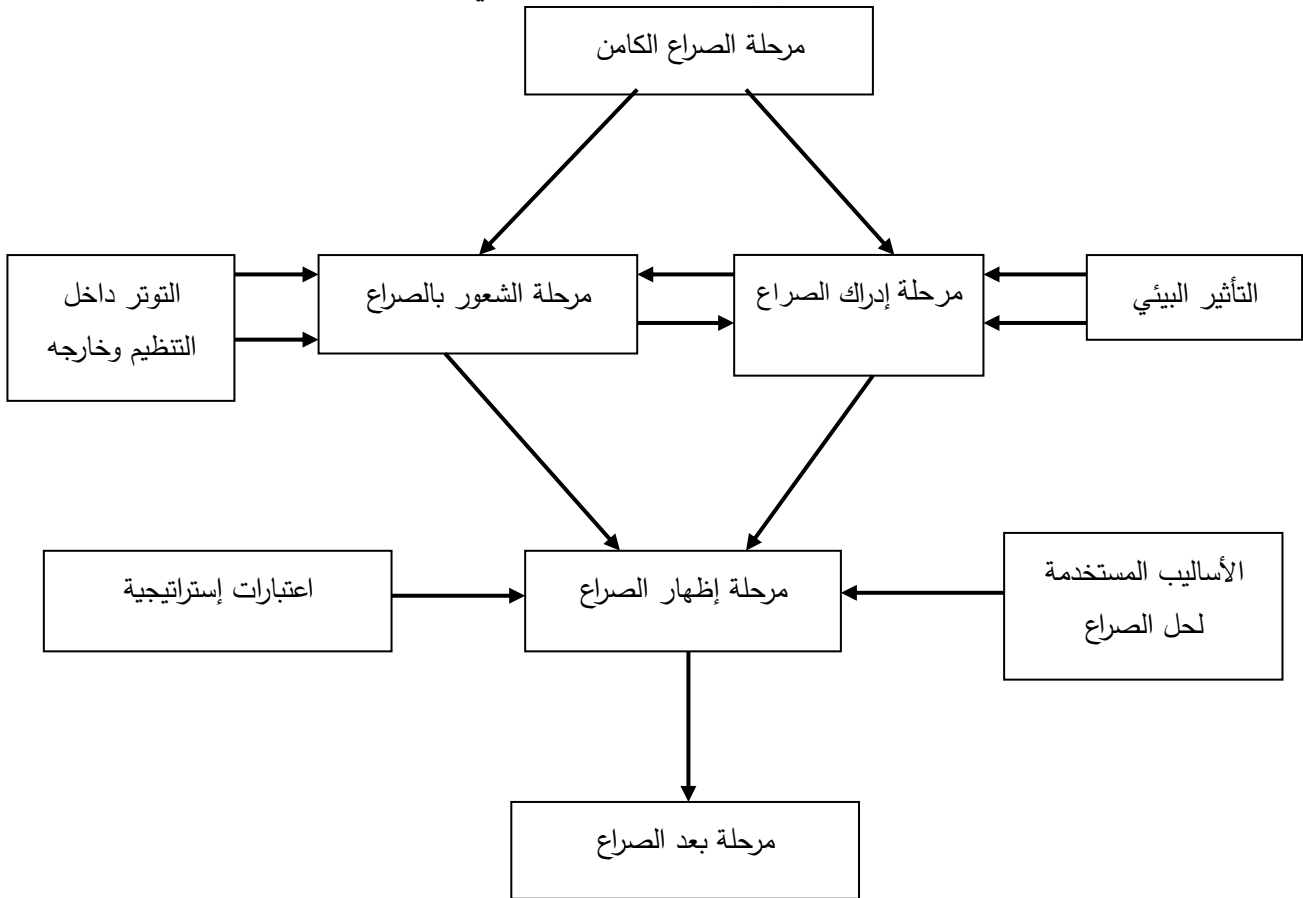
خامسا: مرحلة ما بعد الصراع

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، وتعد نتيجة للتنافس بين الأطراف المتصارعة، و فيها تبدأ عملية إدارة الصراع، وترتبط نتائج إدارة الصراع بمعالجته وأسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف يعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلا، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح/ خاسر) فمن المحتمل الأمور أن تكون الأمور أكثر سوءا وأن تظهر صراعات

جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراعات فإن الصراع المتجدد يمكن أن يحدث مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً، ومرحلة ما بعد الصراع قد تنتج صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرضي للطرفين وقد تنتج صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، أو هو ما يؤدي إلى تزايد وتعمير الصراع الحاصل (1).

ويمكن توضيح مراحل الصراع التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الثالث: أنواع الصراعات التنظيمية

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه، واختلاف المعايير المعتمدة في التقسيم، حيث لجأ أغلبية الباحثين إلى تقسيم الصراع التنظيمي حسب مصدره، تخطيطه وتنظيمه، مستوياته وحسب تأثيره ونتائجه.

أولاً: الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين لجامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 45.

حدد روبنز (Robbins) ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصدره وهي: (1)

1- **صراع المهمات**: وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى معتدلة يعد صراعات بناءا يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

2- **صراع العلاقات**: وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد، نتيجة التناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

3- **صراع العمليات**: يرد إلى كيفية أداء سير العمل، ووجوده بالحد الأدنى مفيدا للأداء والإنتاجية.

كما أن هناك من يقسم الصراع تبعا لمصدره إلى: (2)

1- **الصراع الإنفعالي**: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرها وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

2- **الصراع من أجل المصدر**: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة، سواء كانت هذه المصادر مادية أو معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

3- **الصراع من أجل القيم**: يحدث عندما تختلف قيم الأفراد أو الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

4- **صراع الهدف**: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

5- **الصراع الفكري**: يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة، فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

6- **صراع حول الضرورة**: يكون الصراع هنا حول الاتفاق على ضرورة أو عدم ضرورة أداء المهمة بين أعضاء جماعة ما.

ثانيا: الصراع التنظيمي تبعا لتخطيطه وتنظيمه

يقسم بعض الباحثين الصراع التنظيمي حسب تخطيطه إلى: (3)

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها - دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص: 32، 33.

(3) فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-27.

1- الصراع المخطط أو الإستراتيجي: وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما.

2- الصراع الغير مخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، الذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع معينة، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

أما فيما يخص تصنيف الصراع تبعا لتنظيمه، فقد ميز الباحثون بين نوعين من الصراع هما: (1) **1- الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، و يتم مفاوضات رسمية لعله، و في حال فشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

2- الصراع الغير منظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل والغيابات عنه أو ترك العمل.

ثالثا: الصراع التنظيمي تبعا لمستوياته

اعتمد أغلب الكتاب والباحثين على أربعة تقسيمات للصراع حسب مستوياته وهي: (2)

1- الصراع داخل الفرد (الصراع الذاتي): ينشأ عن خبرات الفرد وتوقعاته وانعكاسها على سلوكياته وطريقة تعامله مع الأحداث.

2- الصراع داخل المجموعة الواحدة: وهو الصراع الناتج عن اختلاف بين الأفراد في موقع العمل، وغالبا ما يظهر عندما يتفاعل الأفراد من أجل إنجاز مهمات أو أهداف مشتركة (صراع تنظيمي).

3- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: وهو الصراع الناتج عن الاختلافات في الثقافة والتوقع بين الجماعات في المنظمة الواحدة.

4- الصراع بين المنظمات: وهو الصراع الناتج عن اختلاف المنظمات في المصالح والأهداف وفي طريقة الحصول على الموارد النادرة.

رابعا: الصراع التنظيمي تبعا لتأثيره ونتائجه

هناك ثلاثة اتجاهات أو أنواع للصراع على هذا الأساس هي: (1)

(1) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 375.

(2) عيسى خليل إبراهيم، تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الإدارية، م3، ع6، ص 57، 58.

1- الإتجاه الإيجابي أو البناء: ينظر للصراع بموجبه على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغير تنشده المنظمة، وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها، لأن الصراع هو المحرك القوي للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة.

2- الإتجاه السلبي أو الهدام: ينظر هنا للصراع على أساس أثاره السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدها عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية في زيادة ضغط العمل عليهم ما يجعل التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية.

3- الإتجاه المتوازن (البناء/ الهدام): ينظر للصراع على أنه مرغوب فيه كما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنها من الممكن تجاهلها، وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الإتجاه المتوازن للأثر المترتب عن الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة عليه في مستوى معتدل داخل المنظمة لكي تكون فعالة وخلاقة. لذا فإن الإحتفاظ بدرجة كافية من التوتر داخل المنظمة يعد ضروريا لمن يريد منظمة فاعلة وخلاقة، ويمكن أن يتحول التوتر إلى صراع مكلف إذا لم يتم توجيهه نحو الغايات.

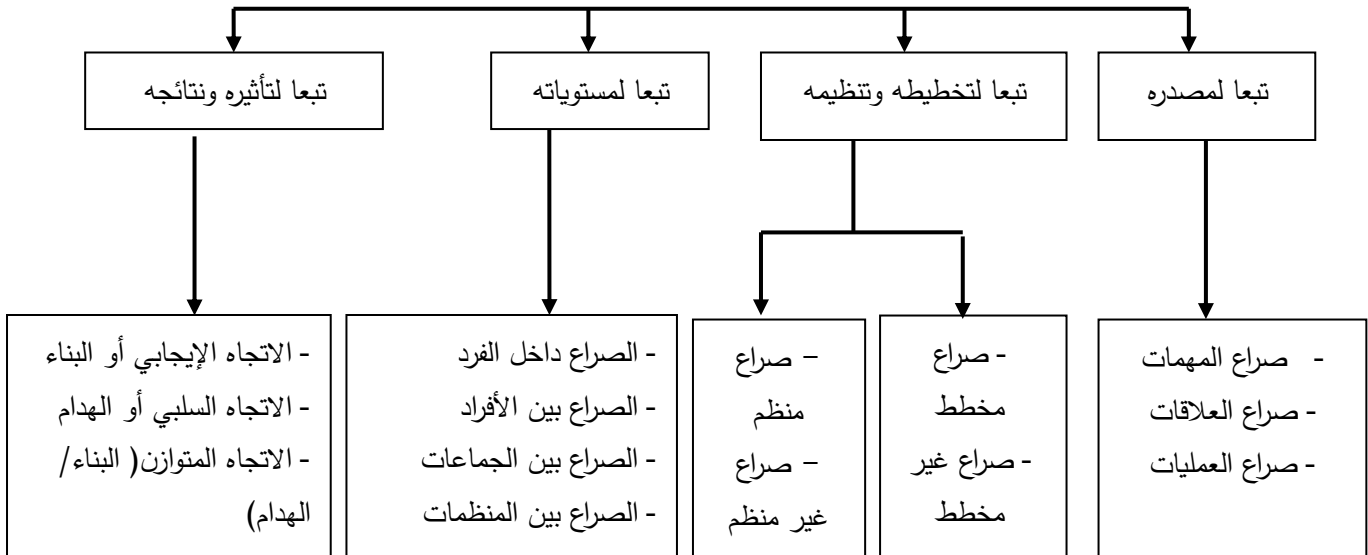
ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي بالشكل التالي:

الشكل رقم(2): أنواع الصراع التنظيمي



(1) محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة

سانت كليمنتس العالمية (فرع الأنبار)، الأنبار، 2013، ص ص: 35، 36.



المصدر : من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه وآثاره

إن تعدد وتشابك الوحدات داخل المنظمة وتفاعلها مع بعضها البعض كنتيجة لظروف العمل على نفس المستوى أو مستويات مختلفة، جعل حدوث الصراع التنظيمي على هذه المستويات أمر طبيعي، ولبروز هذا الصراع عدة أسباب وآثار سيتم التطرق إليها في هذا المبحث، بحيث يتناول المطلب الأول مستويات الصراع، بينما يتضمن المطلب الثاني أسباب نشوء الصراع، و يضم المطلب الثالث على الآثار الناجمة عن الصراع.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي

صنفت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع المستويات التي يمكن أن يحدث فيها هذا الأخير إلى أربعة مستويات تتضح فيما يلي:

أولاً: الصراع داخل الفرد

ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول شيء محدد أو رفضه، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وبالرغم من أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام التي لا تتوافق وخبراته أو إهتمامته وأهدافه، ومن أنماط هذا الصراع ما يلي:⁽¹⁾

(1) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22، 23.

1- صراع الهدف: يحدث هذا النوع من الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، وبين هدف إيجابي وهدف سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل، كما يحدث هذا الصراع بين هدفين سلبيين وعلى الفرد أن يختار أحدهما، أي الهدف الأقل ضررا.

2- صراع الدور: ويشير الدور إلى مجموعة خاصة من الأنشطة المترابطة التي يقوم بها فرد معين، ومجموعة الأدوار التي ترتبط مباشرة بفرد معين يطلق عليها مجموعة دور الفرد، ويظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعته الوفاء بتوقعاته، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما:

- **طبيعة الموقف:** مثل تعارض الأدوار وتنافرها، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.

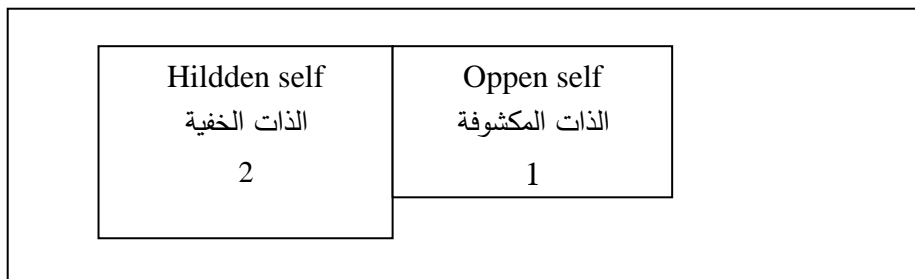
- **شخصية الفرد:** ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو لآخر.

ثانيا: الصراع بين أفراد التنظيم

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم، كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johrt Window) نسبة إلى هاري أنغام (Harry Ingham) و جوزيف لوفت (joseph loft) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3): أجزاء نافذة جوهاري



يعرف الفرد نفسه

Unidiscovered self الذات المكتشفة 4	Blind self الذات العمياء 3	لا يعرف الفرد نفسه
---	----------------------------------	--------------------

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 241.

الملاحظ من الشكل السابق أن هناك أربعة حالات لمدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخرين يمكن استعراضها فيما يلي: (1)
الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين: تسمى هذه الحالة بالذات المكتشفة، وهي أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط: تسمى بالذات الخفية وتكمن المشكلة هنا بعدم معرفة الفرد بمشاعره وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل ويتفاعل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط: تدعى هذه الحالة بالذات العمياء فقد تتوافر معلومات من الآخرين ولا يعرف الفرد من تخصه من معلومات مما يشعره بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والإنفراد بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: يطلق عليها اسم الذات المكتشفة وهي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أعضاء المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، وعن أسباب غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

ثالثا: الصراع بين المجموعات

(1) محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجبل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010، ص ص: 13-19.

الصراع بين الجماعات والوحدات التنظيمية شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذا الصراعات قد تكون يسيرة أو ثانوية وقد تكون جوهرية أو بالغة الأهمية.

ويظهر الصراع بين المجموعات بسبب عملية سعي وحدات نظام ما أو أفرادها لتحقيق مصالحهم على حساب وحدات أو أفراد آخرين في النظام، ويأخذ الصراع على مستوى المجموعات شكلين هما: (1)

1- الصراع الأفقي: ويعرف بالصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية ويكون في المستوى الإداري نفسه، كأن يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات وكذا بين التخطيط والمالية.

2- الصراع العمودي: ويكون في مستويات إدارية عليا ودنيا وترجع أسباب هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طريقة العمل والمسؤوليات والتنافس على السلطة أو التدخل في العمل أو عدم الالتزام بحدود المسؤولية.

رابعاً: الصراع بين المنظمات

تجاوز حدوث الصراع البيئة الداخلية للمنظمة ليشمل بيئتها الخارجية بما احتوته من جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمات أدى إلى ظهور نظرية الألعاب (Game Theory)، وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع الخاصة بالتصارع والتنافس بين المنظمة وباقي المنظمات في البيئة، فيحدث اتصال وتغاهم بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحهم جميعاً.

إن الصراع بين المنظمات يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور لتحسن من حالتها وتثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي شريطة ألا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (2)

المطلب الثاني: أسباب نشوء الصراع التنظيمي

(1) موسى اللوزي، التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ص 49.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 373.

يحدث الصراع في أشكال عدة يمكن أن تتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، وتتعدد أسباب نشوء هذا الصراع، وقد قسمت هذه الأسباب إلى مجموعتين، أسباب شخصية وأخرى راجعة إلى العوامل التنظيمية:

أولاً: الأسباب الشخصية

ينشأ الصراع كنتيجة لتعارض الأهداف وليس لتعارض الاهتمامات فقط، بالإضافة إلى وجود أمور مرتبطة بشخصية الفرد لها دور بارز في خلق الصراع على مستوى الأفراد والمنظمات وهي: (1)

1- التفسيرات الخاطئة: وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين فحين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الشخص إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ ولعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تثبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

2- عدم الرضا الوظيفي: قد ينشأ عدم الرضا لأسباب مختلفة ويولد شعوراً بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع.

3- الواقعية الساذجة: إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة وتعكس الواقع، بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية ومتأثرة بنظرتها، هذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والمنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعباً بل مستحيلاً، مما يعرقل العمل الجماعي وينشأ خيوط الصراع والنزاع بينهم.

بالإضافة إلى ما سبق توجد أسباب شخصية أخرى للصراع التنظيمي تظهر فيما يلي: (2)

1- الاختلاف في القيم والوضع الاجتماعي والمستوى التعليمي: وهي مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد، أو جماعة معينة داخل العمل، ويكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك إلى تضارب وعدم الاتفاق في وجهات النظر وهذا التباين الثقافي والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية.

2- الاختلاف في العمر ومدة العمل الحالية: إن الاختلاف في العمر وتسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم وبين من لديهم أقدمية في العمل وأكبرهم سناً، لذلك ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم.

(1) مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008/2009، ص ص: 22، 23.

(2) عدنان يوسف العنوم، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، الشارقة، 2009، ص 370.

3- البحث عن النفوذ: من أهم الظواهر التي تنتشى بين العمال داخل أي منظمة، البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم، عن طريق الوشاية، التملق، المديح، الهدايا، ما قد يجعل الأشخاص الذين يمقتون هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال ما يجعل بنشوء الصراع، كما قد يكون نتيجة التنافس بين طرفين يسعيان لكسب ود المسؤولين في الإدارة العليا.⁽¹⁾

كما توجد العديد من المسببات الشخصية والنفسية لحدوث الصراع على مستوى الفرد، من أهمها النزاعات العدائية، والتحيز الكامل والرغبة في المناصب، وحب السلطة والسعي إليها، وللتقليل من إمكانية ظهور نزاعات وصراعات داخلية تعيق مسيرة المنظمة وجب التوفيق بين أصحاب الخلفيات ودمجها ضمن الثقافات الأخرى في المنظمة.

ثانيا: الأسباب التنظيمية

هي تلك الأسباب التي تعود إلى بعض الظروف التنظيمية في المنظمة، تؤدي إلى خلق حالة من الصراع وهي كالتالي:⁽²⁾

1- تعدد المستويات الإدارية: إن أسلوب المركزية المتبع في الإدارات يزيد من احتمال بروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف، وإمكانية تشويه نمط الاتصال.

2- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة: إن عدم الثقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام قد تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من المسؤولية مما يؤدي إلى احتمال توليد نزاع، وهذا ما يعني أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات والتنظيمات كلما قل وجود الصراع داخل المنظمة.

3- التنافس على الموارد المحدودة: لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، كذلك يدور الصراع حول تقسيم الموارد بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل.

4- نمط اتخاذ القرارات: يقصد به مختلف الطرق المستعملة في اتخاذ القرارات، ويمكن التمييز بين نمطين:⁽³⁾

(1) محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-24.

(3) محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أ. النمط الأول: يقوم على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين، أو إشراكهم في هذه العملية الهامة.

ب. النمط الثاني: وأساسه إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات وسماع وجهات النظر المختلفة للحصول على أكبر قدر من البدائل، ومن ثم المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، ورغم الاهتمام المتزايد بهذا النمط إلا أنه يعتبر الأكثر استثارة للصراع داخل المنظمة، لأنه يحمل في طياته بذور بروز التناقضات نظر لاختلاف الآراء والمفاهيم والقيم بين الأفراد والجماعة.

كما توجد أسباب تنظيمية أخرى للصراع التنظيمي هي: (1)

1- حدوث الإزدواجية والتداخل في الأعمال: يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل، إضافة إلى ذلك أيضا التغيير في المركز والوضع بسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد، ما يشكل صراع له واضطراب في الهيكل التنظيمي، ما يؤدي إلى ظهور أوضاع تنظيمية متناقضة خاصة عندما تتفرد بعض الوحدات الإدارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال، وهنا العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم، هذا ما يؤدي إلى إمكانية ظهور الصراعات.

2- تشويه الاتصالات الإدارية: يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى أن عدم وجود اتصالات مستمرة يتسبب في ضعف الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وانعزالية الفرد وعدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم.

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

أكدت الدراسات والأبحاث الحديثة أن الصراع التنظيمي له وجهان، فقد يكون ضارا ونتائجه سلبية على الأفراد والمنظمات كما يمكن أن يعود عليهم بالفائدة والنفعة، فالصراع إذن لديه آثار سلبية وأخرى إيجابية تختلف باختلاف شدته وطرق إدارته ويمكن إبرازها فيما يلي:

أولاً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة، يمكن توضيحها فيما يلي: (2)

- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء.

(1) زرقاوي آمال، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
 - تركيز الأفراد والجماعات على إهتمامتهم الشخصية.
 - إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها وعدم القدرة على تحقيقها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية عن بعثها البعض.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
 - توسع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم.
 - مقاومة التغيير وفرص التطوير.
- وكما يمكن إبراز بعض الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الإدارة فيما يلي:⁽¹⁾
- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات.
 - انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.
 - قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير.

ثانيا: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- وجود الآثار السلبية للصراع لا يعني عدم وجود الآثار الإيجابية له، ومن بين هذه الآثار هناك:⁽²⁾
- يفسح الصراع المجال لحدوث تغيير في الوضع السائد، باستغلال الخلافات في خلق جو من التنافس بين الأفراد ما يجعل النتائج تنعكس على المنظمة ككل.
 - يؤدي الصراع إلى بروز الطاقات الإبداعية والقدرات الابتكارية لدى أطراف الصراع حين يلجؤون إلى البحث عن إستراتيجيات وأساليب لحل الصراع، ما يجعل الأفراد يطورون مواهب مواجهة المواقف الصعبة.
 - قد يؤدي الصراع إلى حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، ما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتدليل نقاط الخلاف في الإدراكات.
 - الصراع يشبع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدائية ويساعد على التغلب على الكبت والإحباط.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 237-326.

(2) محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- وهناك أيضا بعض الآثار الإيجابية الأخرى للصراع التنظيمي تتمثل في:⁽¹⁾
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع بفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.
 - يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
 - يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
 - إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.
 - حماس أكبر للعمل مع تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
 - البحث عن طريق جديد لتحسين أداء الأعمال وتطويرها.

المبحث الثالث: إدارة الصراعات التنظيمية

يعد الصراع من المشاكل السلوكية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على مستوى الفرد أو الأفراد أو المنظمة ككل، وتلعب إدارة المنظمة الدور الفعال في تحجيم الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وهذا من خلال إدارته والعمل على إبقائه عند مستوى مرغوب يتناسب مع توجهاتها بشكل لا يكون منخفضا يؤدي إلى الخمول، الركود والملل، أو مرتفعا جدا بحيث يصبح مدمرا وتبعاته قد تصل إلى حد تهديد مصير المنظمة.

وانطلاقا من هذا فإن هذا المبحث يتناول كل من مفهوم إدارة الصراع ومراحل إدارته وكذا كل من الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، وبناءا على هذا فإن الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي قد تزايد قصد زيادته إن كان أقل الحجم المناسب، وتقليله إن كان أقل من اللازم.

وقد عرفت إدارة الصراع التنظيمي بأنها " النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المعنية وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة نحو تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة"⁽²⁾.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327.

(2) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشيري، السويس، 2005، ص

كما عرفت إدارة الصراع التنظيمي بـ " الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الخلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سوءا بينه وبين العاملين معهم أو بين العاملين مع بعضهم" (1).

وهناك تعريف آخر لإدارة الصراع يقول " أنها أسلوب مواجهة المديرين للخلاف بين الأطراف المتصارعة بهدف تصنيف قوة الخلاف بين طرفي الصراع من خلال الوصول إلى نتائج هي الأفضل من جانب الطرفين أو محاولة فرض حل على طرف على حساب طرف آخر" (2).

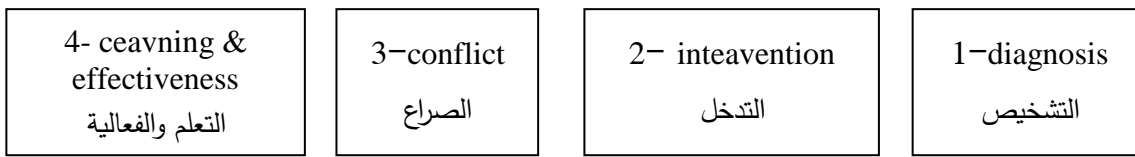
ومن خلال ما تقدم من تعاريف لإدارة الصراع التنظيمي يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- يكون التدخل منظما لضبط الصراع عند المستوى المرغوب.
- إدارة الصراعات من مهام الإدارة العليا في المقام الأول.
- الهدف العام من إدارة الصراع التنظيمي هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ككل.
- إن إدارة الصراع كنشاط تتطلب القيام بالعديد من المهام كالتنبؤ بالصراعات مستقبلا، اعتمادا على المعلومات المتاحة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

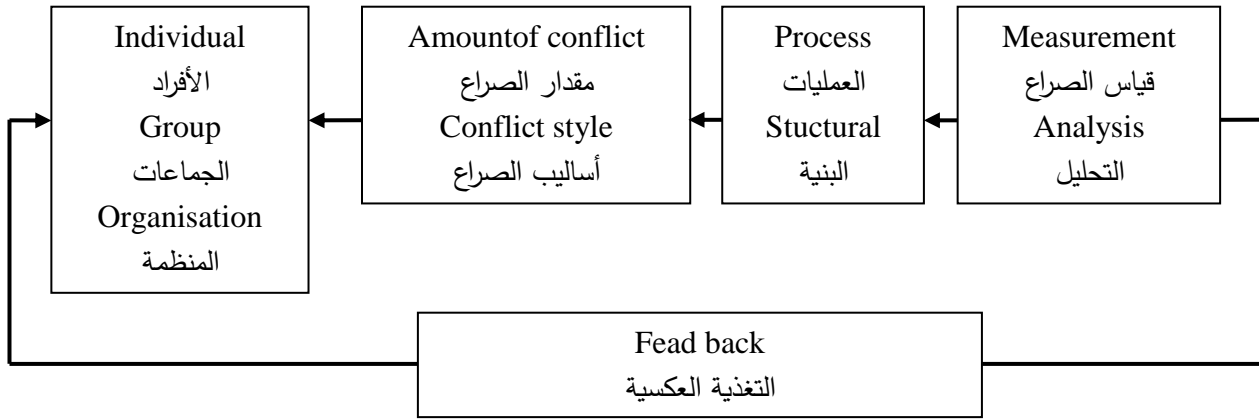
إن عملية إدارة الصراع تمر بمراحل متتابعة، وقد حدد بعض الباحثين نماذج عديدة لإدارة الصراع ومن بينها النموذج التالي:

الشكل رقم (4):.مراحل إدارة الصراع التنظيمي



(1) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 274.

(2) أحمد بن علي غنيم، إستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الحكومية للبنين، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ع 2، 2005، ص17.



المصدر: معن محمود عياصرة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

من الشكل الذي سبق يتضح أن عملية إدارة الصراع التنظيمي تمر بأربعة مراحل وهي: (1)

أولاً: التشخيص

يعد التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع، حيث أنه الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع والأعراض الناتجة عنه، وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

ثانياً: التدخل

يكون التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

- 1- **العمليات الإنسانية:** حيث تشتمل على التدخل السلوكي لتفعيل الاتصال، واتخاذ القرارات والقيادة الفعالة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.
- 2- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف، وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل.

ثالثاً: الصراع

في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته قصد التقليل منه إن كان أعلى من المستوى المطلوب أو استثارته، إن كان أقل من المستوى المرغوب للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة باستخدام مجموعة من استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع (2).

رابعاً: التعلم والفعالية

(1) معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص ص: 55، 56.

(2) ليلى عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2006، ص 78.

إن الهدف من وراء التدخل يتعدى التقليل من حدة الصراعات أو جعلها في المستويات المقبولة إلى زيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إشاعة وتشجيع النقد البناء للابتعاد عن الحلول النمطية والتقليدية، التي تتسم بالجمود وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لتجاوز العقبات والمشاكل، وبالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق المزيد والفعالية والتعلم التنظيمي⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي تتطلب من إدارة المنظمة إتباع أساليب واستراتيجيات مختلفة، باختلاف وجهات النظر التي تبناها الباحثون، وتباين المواقف والحالات التي يمكن أن تواجه المنظمة الواحدة.

أولاً: أساليب إدارة الصراع

تعددت واختلفت النماذج المحددة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومن بينها ما يلي:

1- نموذج بيكر (Baker): ويضم ثلاث أساليب لمواجهة الصراع وهي:⁽²⁾

أ. أسلوب التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي: ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة، وإن النقطة الأساسية في هذا الأسلوب تتمثل في أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من أن يكون تصرفاً فردياً وغالباً ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم، وسيتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم مما يحقق التكامل بينهم.

ب. أسلوب الإجبار في مواجهة الصراع التنظيمي: ويقصد بهذا الأسلوب محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالباً ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وبمعنى آخر فإن تحقيق الأهداف لأحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق الطرف الآخر للأهداف.

ج. أسلوب التجنب في مواجهة الصراع: وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع نقشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع

(1) هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 65، 2008

، ص ص: 86، 87.

نفسه في ظل ظروف معينة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى مدة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

2- نموذج روبنز (Robbins): يتضمن هذا النموذج تسعة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي هي: (1)

أ. **المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة:** هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو الرابح من الخاسر حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع، غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة في الصراعات العميقة، وبذلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة القيمة للأفراد والجماعات.

ب. **توافق الأهداف:** الانطلاق من أهداف لها مكانتها و تتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

ج. **تجنب الصراع:** مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع إلا أنه أسلوب شائع وحل مؤقت.

د. **التقليل من أهمية الاختلافات:** أو ما يمكن تسميته بنظرية الموقف وتهدئته، وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين.

هـ. **توزيع المصادر وتمدها:** وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدات النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث الصراع بين أعضائه.

و. **التسوية والحل الوسطي:** وتشكل هذه القسم الأعظم من طرق حل الصراع، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر.

ز. **استخدام السلطة أو صلاحية المركز:** ومع أن هذا قد يشكل حل مؤقت إلا أنه ينجح أحيانا لأن العاملين في النظام مهيئون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات.

ح. **أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني:** وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته وغالبا ما يكون هذا مكلفا.

ط. **أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام:** وهذا أسلوب في متناول إداريي النظم خاصة إذا ما تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام.

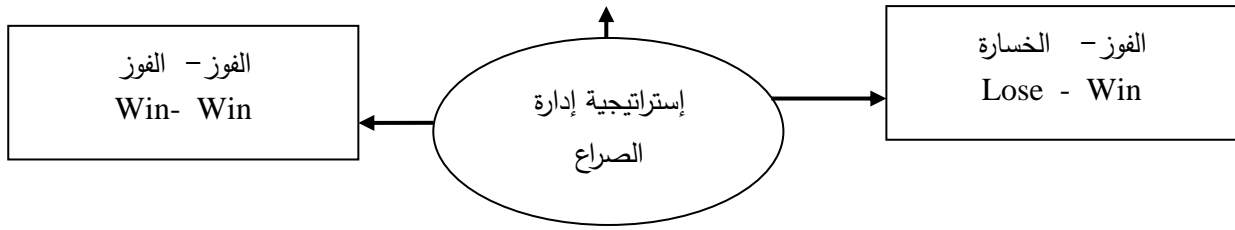
ثانيا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك العديد من الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من بينها:

الشكل رقم (5): إستراتيجيات إدارة الصراع

الخسارة - الخسارة Lose - lose

(1) فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 34.



المصدر: أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح أن هناك ثلاث إستراتيجيات لإدارة الصراع وهي: (1)

أ. **إستراتيجية خسارة-خسارة:** وتستعمل فيها أساليب معينة منها التجنب أو التهذئة أو الخسارة في معالجة الصراع ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الإستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيرا لعدم إمكانية حسم الصراع.

ب. **إستراتيجية الخسارة-فوز:** من المعلوم أن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب غير الفعالة إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجائية مكلفة وإن أي محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها، إن هذه الإستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ أن أحد طرفي الصراع سيكون فائزا والآخر خاسرا.

وتعد نتائج هذه الإستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب تبديد الأموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استعمال هذا النوع من الأساليب.

ج. **إستراتيجية الفوز- فوز:** يتم بموجبها استعمال الحل العلمي المتكامل للمشاكل وعدم إهماله وتعد من أفضل الإستراتيجيات إذ أنها تنتج حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الأكثر فاعلية ونضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع، وبموجب هذه الإستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبررا للاستمرار في الصراع.

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما سبق يتضح أن الصراع التنظيمي من أهم الظواهر التي تصيب منظمات الأعمال، وهو أمر ضروري، وقد خص بالدراسة منذ القدم من قبل الباحثين والمفكرين حيث تناوله رواد النظرية التقليدية على أنه ظاهرة سيئة غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه، وقد ذهب رواد

(1) نفس المرجع، ص ص: 85، 86.

النظرية السلوكية إلى وصفه بأنه ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية أما رواد النظرية التفاعلية فقد نظروا إليه بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة منها.

ولهذا اختلفت تعاريف الصراع التنظيمي، وتعددت مسبباته، كما تم تقسيمه من طرف الباحثين إلى عدة أنواع تبعا لمعايير معينة، ووصفوا له مراحل محددة يسير عليها ومستويات يشملها.

وباعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة تضرب استقرار المنظمات، وإن إدارته تساعد المنظمات على التخفيف من حدته، فقد حدد الباحثون عدة أساليب وإستراتيجيات تساعد المنظمات على إدارته بالشكل المطلوب والتحكم فيه بصورة تمكنها من استغلاله لمصلحتها والاستفادة منه قدر الإمكان.

الفصل الثاني

أداء العاملين و علاقته بالصراعات التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حاز موضوع الأداء على اهتمام الكتاب والمفكرين باعتباره يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المنظمة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجودها من عدمه، لذلك وجب عليها تقييم وتقدير الإنجازات وما يقوم به الأفراد من أعمال، وذلك بإتباع طرق وأساليب مهنية تمكنها من معرفة ما إذا كان مستوى الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، أم أنه لا يرقى إلى ذلك وكذا محاولة معرفة الصعوبات والعوامل المؤثرة فيه، هذه العوامل تعددت واختلفت ومن بينها الصراع التنظيمي، الذي يرى بعض الباحثين أنه أصبح حتمياً وضرورياً وذو تأثير متباين عليها. ويهدف هذا الفصل الذي يشمل ثلاثة مباحث إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الأداء والصراع التنظيمي، فالمبحث الأول يتعرض إلى الإطار العام للأداء، أما المبحث الثاني فيتناول عملية تقييم الأداء في حين تم تخصيص المبحث الثالث لتأثير مستويات الصراع التنظيمي على الأداء.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

يعتبر الأداء من بين العوامل الأساسية لنجاح المنظمات، ويرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وهذا لكون المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من الموضوعات الأساسية التي أثير حولها جدل كبير بين الباحثين والكتاب، مما أدى عدم وضع مفهوم محدد للأداء، وهذا نظراً لتباين التخصصات ومجالات الاهتمام وكذا الفترة الزمنية التي سايرها الكتاب والباحثون.

أولاً: تعريف الأداء

أعطيت عدة تعريفات للأداء ومنها ما يلي:

عرفه هاينر (Hynes) بأنه " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"، أما أندرو (Andro) فيرى أن الأداء هو تفاعل سلوك العامل حيث أن ذلك السلوك يتحدد ويتفاعل جهده وقدراته"⁽¹⁾.

كما يعرفه البعض على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁽²⁾.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو " العملية التي تتضمن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

ثانياً: أهمية الأداء

للأداء أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة، وتمتد أيضاً للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة، وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:⁽³⁾

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.

(1) محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 45

(2) محمد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 219.

(3) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسمايلية، 2014، ص 77.

- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- يساعد الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.

ثالثاً: عناصر الأداء

- هناك عناصر ومكونات للأداء، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات، وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾
- 1- **كفاءات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال خاص بذلك الموظف.
 - 2- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 - 3- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم، الهيكل، أهدافه ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال فهي (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية).

رابعاً: محددات الأداء

- ينظر إلى الأداء على أنه محصلة لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:⁽²⁾
- 1- **القدرة:** تتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم والتدريب والخبرات.
 - 2- **الرغبة:** تتمثل رغبة الفرد في القيام بعمله، ويعتمد ذلك على وجود كل من الدوافع والحوافز في العمل.
 - 3- **البيئة:** تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية من قبيل أهداف المنظمة، قنوات الاتصال بها، وإدارة أقسامها، ومن العوامل الخارجية هناك العوامل الاقتصادية والاجتماعية.

(1) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 57.

(2) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء على أنه محصلة لعلاقة متداخلة بين كل من: (1)

1- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، ويتعلق عادة بالحالة النفسية للعامل وطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد لآخر وتتغير من فترة زمنية لأخرى، وهناك وسائل مختلفة للرفع منها مثل التكوين والتدريب.

3- إدراك الدور و المهام: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، إذ أن فهم الدور والمهام يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية، وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الأداء

يحتل الأداء داخل أي منظمة مكانة خاصة، وهو من بين الموضوعات الأساسية التي أثير حولها جدل كبير بين الباحثين و الكتاب، و هذا ما ترتب عنه تعدد في أنواعه و مستوياته.

أولاً: مستويات الأداء

للأداء ثلاث مستويات رئيسية وهي على التوالي: المستوى الإستراتيجي والتكتيكي والعملي: (2)

1- المستوى الإستراتيجي: إن مستوى الأداء الإستراتيجي يقوم بالربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات التي يجب على العامل التحلي بها وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ويكون هذا على مستوى الإدارة العليا.

2- المستوى التكتيكي: وفي هذا المستوى يتم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بأداء العاملين

مثل: تحديد الأجور وتحديد المكافآت والاحتياجات التدريبية، ويعتمد في هذا المستوى بشكل كبير

على إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات على مستوى المنظمة.

(1) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سوناكوم-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص51.

(2) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2009، ص 337.

3- المستوى العملي: ويظهر المستوى العملي للأداء في الإدارة التشغيلية (الدنيا)، هذه الأخيرة تهتم بتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين في الحالات التي لا يرقى فيها الأداء للمستوى المطلوب.

ثانياً: أنواع الأداء

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي:

1. معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى: (1)

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا ينسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو، وغيرها من الأهداف.

ب- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، ويقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أو وظيفة الأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل مختلف أنظمتها الفرعية.

2. معيار الأجل: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلى بصفة تقريبية.

3. معيار الطبيعة: يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى: اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني، إذا لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

إن فهم طبيعة أداء الأفراد يتطلب القيام بالعديد من الدراسات حول العوامل التي تؤثر فيها، وتأتي صعوبة دراسة الأداء من كثرة العوامل والخصائص التي تلعب دوراً أساسياً في التأثير على مستوى أداء الفرد، و تنقسم هذه العوامل إلى عوامل إدارية تنظيمية، و عوامل بيئة خارجية و عوامل تتعلق بالموظف،

وفيما يلي تحديد لهذه العوامل: (1)

(1) سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص: 55، 56.

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية

وتتلخص هذه العوامل في النقاط التالية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين أنفسهم.
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- الإشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص الموارد والظروف المناسبة للعمل.

ثانياً: عوامل بيئة خارجية

ويمكن توضيحها فيما يلي:

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.
- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف

وتبرز العوامل الخاصة بالموظف في النقاط التالية:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- التغيب المستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

(1) إبراهيم ذرة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى تنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 423، 424.

يعد العنصر البشري أحد الموارد الهامة واللازمة لتأدية المنظمات لمهام عملها وتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على كفاءة وأداء هذا المورد، وانطلاقاً من هذا صارت عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات مهمة جوهرية تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها لدى العاملين لديها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ويكون هذا ضمن أسلوب عملي مدروس ذو معايير معينة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف المقدمة لعملية تقييم الأداء منها:

" هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي تكلفوا إنجازها والقيام بها"⁽¹⁾.

وعرف أيضاً بأنه " عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان"⁽²⁾.

وعرفه آخرون بأنه " أداة من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة"⁽³⁾.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف لتقييم الأداء كما يلي " هو تقدير ما تم إنجازه من قبل الفرد ومقارنة أداءه الفعلي بالأداء المتوقع بصفة دورية ومنتظمة".

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يحقق الأداء للمنظمة وللعاملين بها عديد المزايا ومن أهمها:⁽⁴⁾

(1) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 360.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 147.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 242.

(4) نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص: 16، 17.

- تساهم عملية التقييم في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على الفروقات بين الأفراد من حيث جودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- تؤدي عملية تقييم إلى دعم تطوير وتحسين العاملين، فهو يساعد القادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- يزود إدارة الأفراد بأوضاع العاملين وأدائهم مما يعتبر مؤشرا لإجراء الدراسات التي تتناول مشكلات العاملين.

ثالثا: معايير تقييم الأداء

- يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة يقارن بها أدائهم الفعلي، وهي:⁽¹⁾
- 1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.
 - 2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يضمن اكتساب خبرات وقدرات.

(1) زياد الخليفة سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص: 34، 35.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، الموارد المالية، الوقت و الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى كل من كمية العمل المطلوب القيام به، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة فيه، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفصل في إنجاز العمل.

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لذا فإنه على مقيمي الأداء أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه، و يتم هذا التقييم باستخدام عدة طرق.

أولاً: خطوات تقييم الأداء

إن القيام بعملية تقييم الأداء يتطلب من المنظمة وضع تخطيط جيد وإتباع خطوات منطقية متسلسلة، وتتمثل هذه الخطوات في:⁽¹⁾

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد تحقيقها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، والمعايير المناسبة والملائم للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال.

(1) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة-

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006، ص 18.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، اتجاه يتم نقل المعلومات فيه من الرئيس إلى المرؤوس ومناقشتها معه والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوس إلى رئيسه لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديه.

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات عادة ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن زيادة الموضوعية في قياس الأداء وإعطاءه أكثر مصداقية يتطلب الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات.

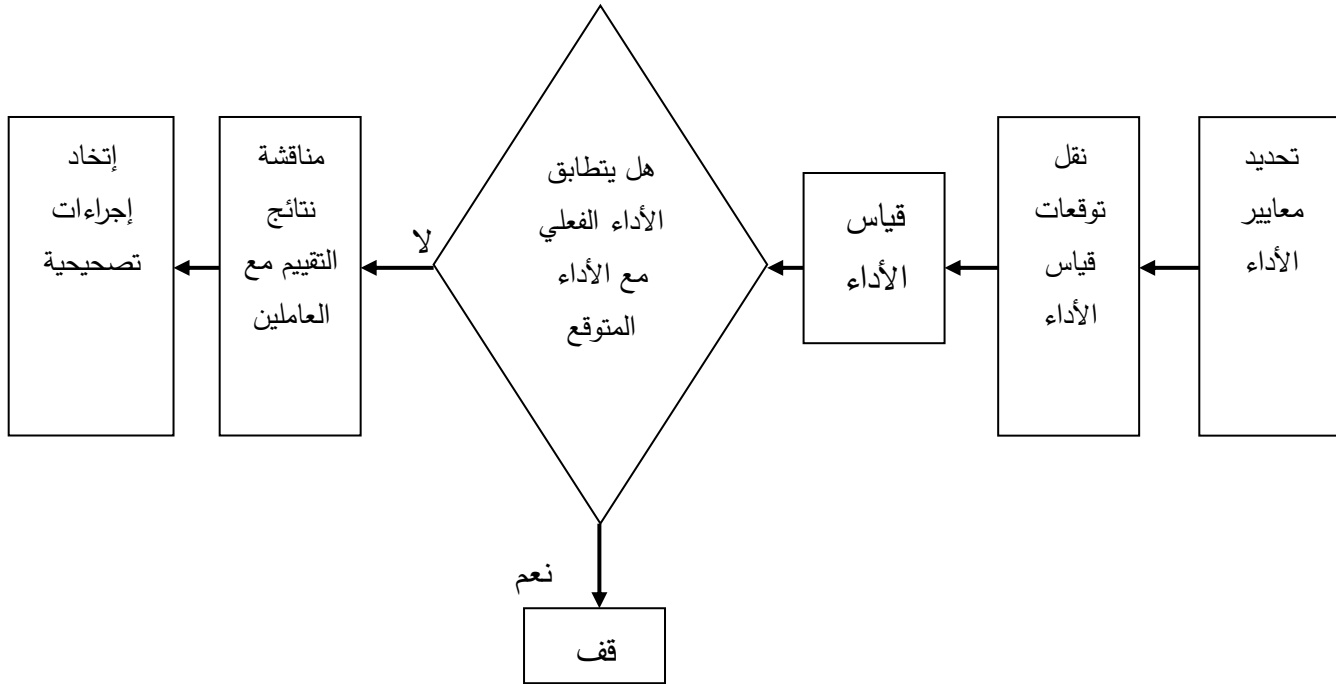
4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية التقييم، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة التأثير على النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى ذلك، قد يضع الرئيس في موقف محرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس⁽¹⁾.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسين الفضل، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل -، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 243.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث في الأسباب والعوامل المسببة للانحراف، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كبيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم (06): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر : عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص21.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها وفقا لقدمها أو حداثتها وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية: حيث يشكل المحك أو التقدير الشخصي الرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

أ. طريقة الترتيب: يكون للرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا وتتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حيث يستطيع الرئيس ترتيبهم كما تمتاز بالسهولة

والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص، ولا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء العامل بالنسبة لكل مجال على حدة (1).

ب. **طريقة المقارنة الزوجية:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفق ذلك ثنائيات من المقارنة، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام (2).

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية: (3)

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right]$$

2

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم يرمز لهم ب(أ، ب، ج، د) فإن المقارنة تكون:

(أ/ب)، (أ/ج)، (أ/د)، (ب/ج)، (ب/د)، (ج/د)

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت اسمه، والجدول الموالي يوضح نتيجة المقارنة:

الجدول رقم (02): نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
---------	------------------	-------

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 298.

(3) عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26، 27.

2	2	أ
3	1	ب
1	3	ج
4	-	د

المصدر: المرجع السابق، ص 27.

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام عدد من الأشخاص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد من العاملين وعدم موضوعيتها نظرا لأنها تعتمد على تشخيص المقيم.

ج. طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يؤخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم ذوي المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم البعض وهذا على النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح فكرة التوزيع الإجباري:

الشكل رقم (07): طريقة التوزيع الإجباري



المصدر : من إعداد الطالبين

وتتماز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة حيث لا يبذل فيها جهد في التقييم، كما تصلح مع الأعداد الكبيرة نسبيا وفي المنظمات الحكومية وهذه الطريقة تجبر المقيم بدراسة العمال بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية، بينما يعاب عليها نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر جليا الرأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم، كما لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.⁽¹⁾

د. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل نوعية الأداء (الدقة/ الموضوعية)، كمية الأداء، الحاجة للإشراف والتوجيه وغيرها من الخصائص، ويشير على من يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة⁽²⁾، والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): نموذج يوضح طريقة التدرج البياني

درجات التقييم	
---------------	--

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 188.

(2) سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 250.

العناصر	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)
نوعية الأداء (الدقة/ الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
الالتزام بالتعليمات والأنظمة					

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد -مدخل كمي-، دار المحلوي للنشر، عمان، 1998، ص 247.

لهذه الطريقة عدة مزايا فهي تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وهي تستخدم في حالة وجود أعداد صغيرة أو كبيرة وتلاءم أكثر قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات، وفي حين أن لها عيوب كصعوبة تحديد كيفية تغيير سلوك الفرد للحصول على تقييم عالي، ومن الصعب أيضا تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك، كما أن هذه الطريقة تتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم⁽¹⁾.

2- الطرق الحديثة: توجد عديد الأساليب والطرق الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العمال بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي، ومن أهم هذه الطرق:

أ. **طريقة الاختيار الإيجابي:** يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات، كل مجموعة تحتوي على أربعة عبارات، اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم

(1) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 92.

تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بجل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوسين والعكس صحيح⁽¹⁾.

والجدول الموالي يمثل نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري:

الجدول رقم(04): نموذج الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من واحدتين؟

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 122.

تمتاز هذه الطريقة بمصداقية كبيرة نظراً لكبر الجانب الموضوعي فيها، بالإضافة إلى أنها تجبر المقيم على تحليل أداء عامليه وسلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط القوة والضعف، ويعاب عليها صعوبة فهمها وتطبيقها، كما أنها تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.

ب. **الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساسي هو سبيل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم⁽²⁾.

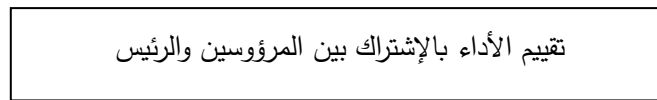
وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل

يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(08): خطوات الإدارة بالأهداف

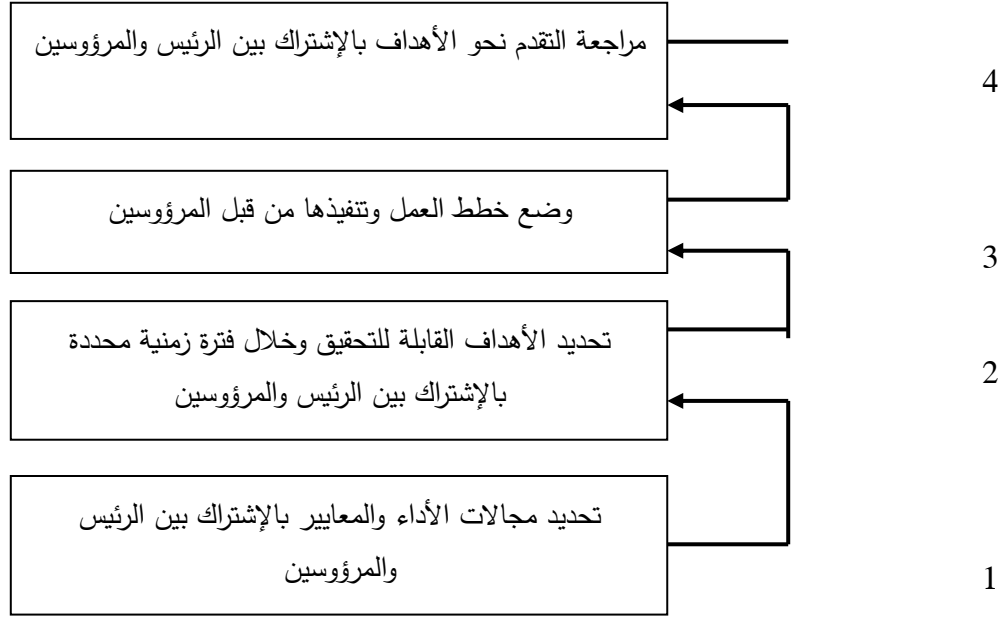
نهاية الفترة

5



(1) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وأثره على المناخ الوظيفي - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 89.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 208.



بداية الفترة

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

من مزايا هذه الطريقة أنها تسمح للأفراد بالتعرف على ما هو مطلوب منهم مسبقاً وماهي إمكانياتهم، وتسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف غير أنه يعاب عليها عدم صلاحيتها لجميع العمال وبالتالي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، كما أنها تعبر عن قياس أداء الفرد في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولةها مستقبلاً.

ج. طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون هنا القرار على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث.

تجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك⁽¹⁾.

من مزايا هذه الطريقة عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واكتشاف الإمكانيات والقدرات لديهم من خلال الأحداث، فيما يعاب عليها أنها تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين وتقدير

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الرؤساء للمواقف والأحداث وطريقة وصفهم لها، بالإضافة إلى أن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار يضاهقهم⁽¹⁾.

د. قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفعالية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداء على النحو التالي:

أداء ضعيف ← أداء متوسط ← أداء جيد ← أداء ممتاز

ما يعاب على هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين في تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم⁽²⁾.

المطلب الثالث: مسؤولية وصعوبات تقييم الأداء

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء العاملين كما يواجه هذا التقييم العديد من الصعوبات.

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء

تقع مسؤولية تقييم الأداء داخل المنظمات على عاتق عديد من الأطراف وهم:⁽³⁾

1- الرؤساء: على اعتبار أن الرئيس هو الأقر والأقرب على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز أو التسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.

- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.

- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

2- المرؤوسين: هم أحد المصادر في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدراكاتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة

(1) خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

(3) عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

(والرقابة)، والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسئولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

3- الزملاء: هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له. هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

4- تقييم الفرد لذاته: تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤساءه، وأن يبذل مجهودا واضحا لتحسين الأداء والوضع بالنسبة للضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات.

5- التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبرون حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهنا يشمل الباعة والمسوقين. فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العملاء.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الصعوبات، ومن أهمها ما يلي:⁽¹⁾

1- التحيز الشخصي: قد يتأثر العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس

(1) زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205، 206.

مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى الأداء، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييم أداء العاملين.

2- خطأ الهالة: يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، فمن الخطأ أن يقوم القائم بالتقييم بتكوين انطباع إيجابي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصية أو بعض نواحي أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، فهذه الطريقة يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة شخص وضعفه، فهذا سيخلق فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاما ومستقلا. وقد يميل المقيم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى من الأداء بسبب بعد واحد من أبعاد الأداء التي تتصف بالضعف والسلبية والتي يترتب عليها باقي سمات الأداء بالضعف، في هذه الحالة يتصف التقييم بعدم الموضوعية فلا يستطيع التمييز بين نقاط قوة وضعف العامل فيؤدي هذا الاعتقاد العاملين بأن أدائهم ليس بحاجة إلى تحسين، وقد يجعل الأفراد محبطين في حالة التقليل من تقييم الأداء.

3- التقدير الوسط: إذ يميل المقيم إلى إعطاء مستوى متوسط لجميع مرؤوسيه، فينتج عن هذه الظاهرة افتقار التقييم للدقة والموضوعية، وقد ينتج عن عدم توفر المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم، فيغطي هذا القصور بالحكم الوسط لجميع المرؤوسين فيقلل الفرق في مستوى الأداء بين أحسن موظف أسوأ موظف، وبذلك يتم تعطيل دور وغرض عملية التقييم.

4- الانطباع المسبق: يميل بعض المقيمين إلى تقييم مستخدميهم بانطباعاتهم الشخصية المسبقة، فقد يكون ذلك يجعل سمات معينة قد تكون سمات جيدة وقد تكون خلاف ذلك تكون مشتركة، لكنها لقسم معين، أو لفئة عمرية معينة، أو حتى حسب الجنس، وعلى هذا فلا يجب أن يتأثر تقييم الرئيس لمرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للعامل في الفترة الحالية.

5- التأثير بآخر تقييم: يتأثر بعض الرؤساء بنتائج تقييم العاملين في المدة السابقة، ويميلون للاستمرار في نفس التقييم فإذا كان تقييم المرؤوس في الفترة السابقة ممتاز فسيبقى ممتاز في الفترة الحالية حتى ولو أنخفض مستوى أدائه في الفترة الحالية، ونفس الحال بالنسبة للمرؤوسين الذي كان آخر مستوى لتقييم أدائهم ضعيفا فسيبقى ضعيفا في الفترة الحالية.

6- **المبالغة في التقييم:** إذ يميل بعض المقيمين إلى المبالغة في عملية التقييم وذلك بميل تقييمهم إلى التطرق إلى أحد الاتجاهين، فقد يكون تقييم جميع المرؤوسين مرتفعاً أو يكون منخفضاً، هذا يرجع إلى وجهة نظر المقيم لمرؤوسيه وبنظرة تكون متطرفة إما بالتقديرات العالية أو المنخفضة.

7- **المعايير المعتمدة:** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة، وتمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم، لذلك يجب أن يتم تحديد هذه المعايير بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة وأن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

المبحث الثالث: تأثير مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين

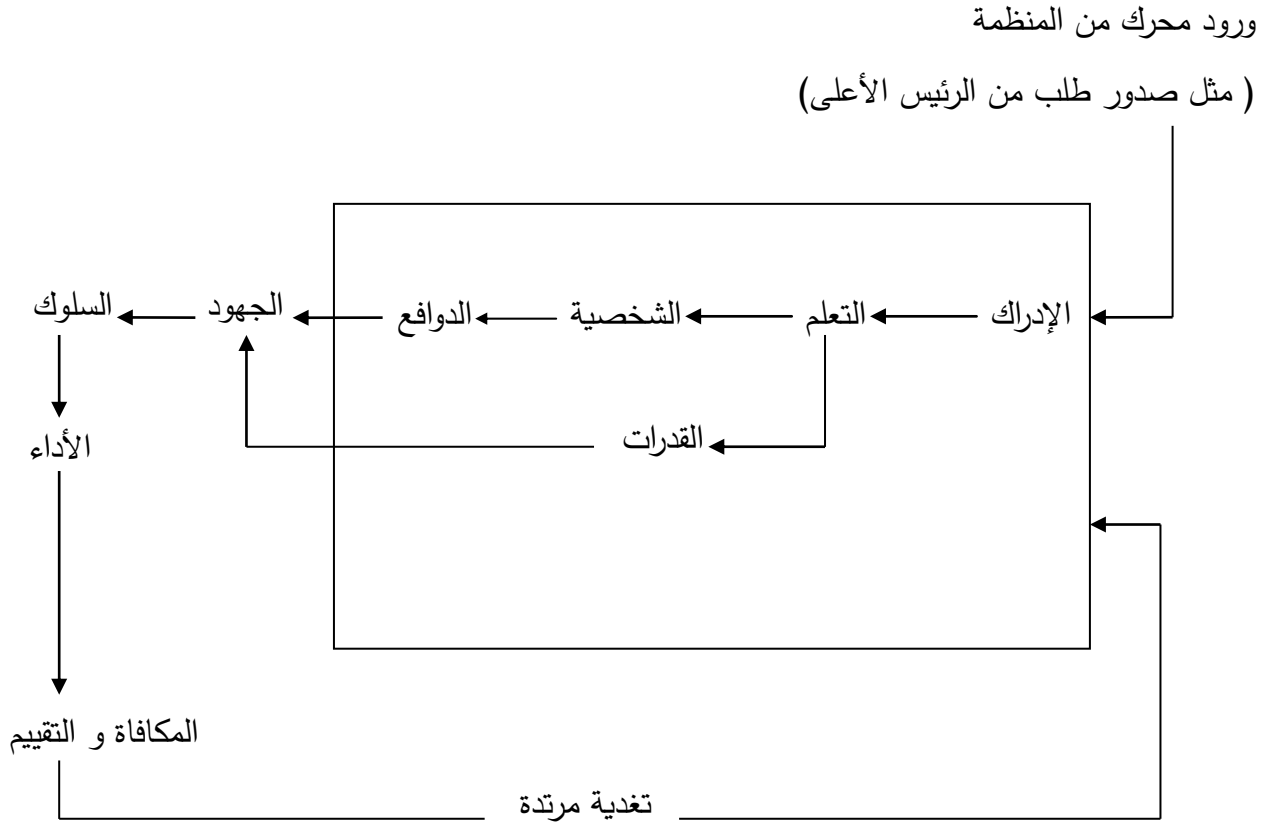
ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين الفرد و ذاته أو بينه و بين الآخرين أو بين الجماعات، وينعكس على عدة جوانب فيها ومن أهمها الأداء، من خلال التأثير على الأفراد ووحدات العمل هذا ما يجعل المنظمة مجبرة على معرفة طبيعة تأثير الصراع على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة أو بين المجموعات على أداء مواردها البشرية، من حيث كونه إيجابياً، أو سلبياً.

المطلب الأول: تأثير الصراع داخل الفرد على أداء العاملين

إن الصراع داخل الفرد هو نتيجة انجذاب الفرد لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً، كما يحدث هذا الصراع عندما يتوجب على الفرد أن يختار بين بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعات، أو قيمه و معتقداته لكنه مجبر على اختيار إحداها، هذا ما يؤثر على سلوك الفرد وذلك من خلال التأثير على عدة متغيرات مادية و ذهنية وتقنية والتي بدورها تكون من المسببات الأساسية للاختلالات في الأداء المنجز. والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 261.

الشكل رقم (09) : التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: محمد سلامة، مرجع سبق ذكره ، ص85.

من خلال الشكل السابق يتضح أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالعديد من المحركات التي بإمكانها دفعه لبدل جهد أكبر أو تساعد على زيادة قدراته المعرفية من خلال التعلم ويمكن اعتبار الصراعات التنظيمية أحد المؤثرات الخارجية، ففي الوقت التي تكون فيه الصراعات التنظيمية شبه منعدمة تكون العوامل الكامنة داخل الفرد معطلة نتيجة غياب الأحداث البيئية التي تساعد على تحرير الطاقات الكامنة وتشكل قوة دافعة للأفراد لبدل الجهود ومن ثم انجاز الأعمال.

أما وجود الصراعات بمستوى معقول قد يخلق نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الإهتمام وحب الاستطلاع، فيمكن اعتباره محرك له أثر بليغ على سلوك الفرد من خلال الدفع الذي يوفره لحدوث التفاعل بين قدراته وجهوده، فالعامل يعمل في بيئة تساعد على التباري وإبراز طاقته الكامنة لايدخر جهدا في التفاني في عمله ويحقق ما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى ذلك فإن الصراعات التنظيمية تشكل فرصة تعليمية للمدراء والمشرفين على العمال بحيث تزيد من قدرتهم ومعارفهم مما يجعلهم يديرونها بالكيفية التي تضمن نجاح أداء المنظمة.

إن الصراعات التنظيمية في أغلب الأحيان لا تتوقف عند المستوى المرغوب فيه بل تتجاوزه إلى مستوى عالي يصعب عندها بدل الجهد في العمل واستغلال قدرات الفرد في تحقيق الإنجازات ، بحيث يكون الصراع معرقلا لجميع جهود الفرد، فتصرفاته تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة تهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة وبالتالي تتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العليا (1).

المطلب الثاني : تأثير الصراع داخل المجموعة الواحدة على أداء العاملين

ينشأ الصراع داخل المجموعة الواحدة بين فردين أو أكثر من أعضائها ، وهذا بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، ويعزى نشوءه أيضا إلى سببين رئيسيين، سبب عقلائي مثل عدم الإتفاق على السياسات والخطط أو التنفيد وما يصاحبها من بوادر لظهور الصراع وسبب شخصي يظم المسائل العاطفية والمشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة وحب السيطرة وكذا العدوانية، كما أن هذا الصراع من الممكن أن يحدث على كافة المستويات الإدارية وبالأخص على مستوى الإدارة العليا لأن الصراع بين أفراد المجموعات على هذا المستوى يكون بارزا بشكل أكبر من المستويات الأخرى وهذا لطبيعة عملها ونوع القرارات المتخذة على مستواها (2).

وقد أشارت معظم الأبحاث ومختلف الدراسات حول علاقة الصراعات الموجودة داخل المجموعة الواحدة بالأداء إلى وجود تأثير مباشر عليه وأن هذا التأثير موجود من خلال ثلاثة مستويات للصراع وهي على التوالي المستوى المنخفض، المعقول و المرتفع (3):

ففي مستوى الصراع المنخفض يكون أداء مجموعة العمل ضعيفا بشكل عام أي أن طبيعة إنعكاس الصراع على الأداء في هذا المستوى تكون سلبية، ويلاحظ التدبب في أداء المجموعة والنقصان في الحاجز الذي يشكل المحرك الرئيسي لتحسين الأداء وتحقيق أهداف العمل، فوجود الصراع بصورة منخفضة يسبب النمطية و الشكلية في الأداء ويزيد من الشعور بالملل ويغيب روح التنافس والحماس بين أفراد المجموعة الواحدة، الأمر الذي يؤدي بالأفراد إلى التوجه تلقائيا نحو التكاسل، بالإضافة إلى هذا فإن انخفاض مستوى الصراع داخل المجموعة الواحدة يجعل أجواء التحدي بين الأفراد داخلها غير موجودة فيصابون بالشلل والبعد عن المنافسة التي تكون في صالح تأدية الأعمال بشكل مميز.

(1) المرجع السابق ، ص ص: 85، 86 .

(2) محمد حسين عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

(3) رونالد ريجيو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة حلمي فارس ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ،

أما في مستوى الصراع المعقول فيظهر عادة فيه أن الأداء يكون مثاليا وعند أعلى مستوى له، ويظهر فيه الأفراد في انسجام كبير وفي تناسق عالي ما ينعكس إيجابا على طبيعة الأداء وجودته وبالتالي على تحقيق أهداف المجموعة و الأفراد العاملين فيها على سواء .

وتعمل المنظمات جاهدة لكي تجعل الصراع عند المستوى المعتدل وهذا لما له من آثار إيجابية على أدائها، فهو يزيد من الإرتباط و الإلتناء بين العاملين ومنظماتهم ويساهم في خلق وعي لدى العاملين بضرورة التعاون لتحقيق أداء جيد ومثالي يصب في مصلحة المنظمة ومصالحهم، كما أنه يسمح للعاملين بالتفكير من وجهة نظر الآخرين والتماس الأعذار لهم ما يساهم في جعل أعمال المنظمة تسيير بمرونة بعيدا عن المشاحنات السلبية، ويسمح أيضا للنقاشات الهادئة أن تظهر بشكل واسع وتساهم في عملية تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، ومن كل ما سبق تظهر الأهمية الكبيرة لوجود الصراع بمستوى معقول داخل المجموعة الواحدة في جعل أداء العاملين مميذا وعاليا.

في حين أن مستوى الصراع المرتفع يتضح جليا فيه أن طبيعة تأثير الصراع تصبح سلبية بالشكل الذي يؤدي إلى توسيع الفجوة بين أفراد المجموعة الواحدة كما يؤدي أيضا إلى تدهور العلاقات بينهم وسعي الأفراد المتصارعين إلى كسب الصراع حتى ولو كانت النتائج بعيدة عن أهداف المنظمة وما يصاحب هذا من تفضيل للمصلحة الشخصية للأفراد على المصلحة العليا للمنظمة، ومن هنا تظهر النتائج السلبية لتأثير الصراع المرتفع على الأداء بحيث تصبح سمة ظاهرة فيضيع وقت إنجاز الأعمال نتيجة الإلتغال بالصراع، وتظهر السلوكيات العدائية بين الأفراد ما يجعلهم يسخرون طاقتهم بشكل كبير لكسب الصراع بدلا من العمل على تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث: تأثير الصراع بين المجموعات على أداء العاملين

إن المنظمات تنجز أعمالها من خلال مجموعات عمل وأقسام ووحدات إدارية، حيث تتميز العلاقات بين هذه الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقيد، مما يجعل وجود صراع تنظيمي بينها أمر حتمي، هذا الصراع يكون نتيجة اعتماد هذه الوحدات والمجموعات على بعضها البعض في الحصول على المعلومات ولوازم العمل المختلفة، كما قد ينتج بسبب التنافس في الأداء بين مجموعات العمل، وتعارض أهدافها، بالإضافة إلى الإختلاف بين المستويات الإدارية، محدودية الموارد (1).

ونشوء الصراعات بين مختلف المجموعات داخل المنظمة يؤثر على عدة جوانب فيها، ومن بينها

الأداء حيث يختلف تأثير الصراع بين المجموعات على الأداء باختلاف مستوى هذا الصراع ، ويتم

(1) محمد حسين عساف، مرجع سبق ذكره، ص 52.

التمييز بين ثلاثة مستويات وهي : (1)

عندما يكون مستوى الصراع بين المجموعات منخفضا، أو لا يوجد صراع، فإن احتمال تأثيره على الأداء داخل المنظمة سلبيا، كما تتأثر العلاقة بينهما بحيث تتسم بقلّة التكامل ما يصعب تحقيق الأهداف المشتركة وذلك نتيجة وصول الإتصال إلى أدنى مستوياته كما أن المستوى المنخفض للصراع يتميز بقلّة النقاشات وتبادل الآراء بين مجموعات العمل والمعلومات التي تساعد في إجراء التصحيحات وتقادي الأخطاء وتجنب إعادة الأعمال تكون غائبة، وهذا ما ينجر عنه انخفاض في مستوى الأداء داخل المنظمة.

عند مستوى الصراع المتوازن و المعقول بين المجموعات، يتضح أن احتمال تأثيره على الأداء في المنظمة يكون إيجابيا، بحيث أن الصراعات المعقولة تخلق وعيا لدى الجماعات بضرورة التعاون وتبادل المنافع لأنه السبيل الوحيد لتعظيم منافعهم، كما أن انخراط مجموعة في صراع مع مجموعات أخرى يزيد من درجة التماسك والتلاحم بين أعضائها ويزيد من تركيزهم على أداء مهامهم المحددة وبأعلى درجة من الكفاءة، وتوجيه على الجهود لمواجهة التحدي الذي تفرضه المجموعات الأخرى، بالإضافة إلى أن الصراع في مستواه المعقول يخلق جو من التنافس بين مجموعات العمل والتوجه نحو الإبداع و الابتكار وهذا ما يساعد على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل، وهذا ما يساعد المنظمة على تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بها.

إن تواجد الصراع بين مجموعات العمل في مستواه المرتفع يكون له بالغ الأثر على الأداء، بحيث أن تصرفات المجموعات داخل المنظمة تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة و تهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة، وغالبا ما يتم تحريف إدراكات كل جماعة لذاتها أو للجماعات الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء الجماعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لمجموعتهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزا في الأداء، وأنه يصعب على المنظمة الإستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، وبالتأكيد ليست هناك مجموعة أهم من أخرى، إلا أن الصراع قد يقود المجموعات إلى تجاوز الحقيقة والمبالغة في أهمية الأدوار و المهام ما يخلق نوع من عدم الثقة وغياب التعاون بينها.

كما تتميز العلاقات بين الأقسام الإدارية والجماعات في هذا المستوى من الصراع بالعداء و الخصومة، حيث تحاول كل إدارة أو المجموعة الحصول على أكبر قدر ممكن في المكاسب ولو على حساب

(1) جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان ثابت إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج وتطبيق عملي إداري السلوك في

المنظمة - ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص : 495، 496 .

المجموعات الأخرى، بمعنى آخر انخفاض الانسجام و التنسيق بين الأجزاء التنظيمية، مما يجعل أدائها يتأثر سلباً.

خلاصة الفصل:

تركز الاهتمام في هذا الفصل على دراسة موضوع الأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية العاملين في جميع المنظمات، وباعتباره الفيصل والأساس في توجيه باقي المتغيرات الأخرى في المنظمات، ومن هنا تبرز أهمية الأداء حيث تحتاج المنظمة إلى قياسه وتقييمه وهذا من خلال مجموعة من المعايير والمقاييس التي تتماشى وطبيعتها بغرض تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها.

تتم عملية تقييم عبر عدة خطوات وباستخدام طرق وأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة وهذا لاستعمال نتائج التقييم في عدة مجالات كالخطيط والتدريب والترقية والنقل وغيرها، بما تخدم المنظمة والفرد، كما أن عملية التقييم تتعرض للعديد من المشاكل التي تحول دون فعاليتها ما يحتم على الإدارة إتباع الأساليب الكفيلة بتحقيق أهداف عملية التقييم.

يتأثر الأداء بصفة عامة بالصراع التنظيمي بغض النظر عن نوعه، ويتأثر بصفة خاصة بمستويات الصراع (داخل الفرد، داخل المجموعة الواحدة، بين المجموعات) وهذا ما تم التوقف عليه من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل.

الفصل الثالث

دراسة تأثير الصراعات التنظيمية على أداء العاملين في
مديرية التجارة -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الإستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس الصراع التنظيمي وطبيعة تأثيره على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي على التوالي تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل، الإطار المنهجي للدراسة، و عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

تعتبر الدراسة الميدانية حلقة وصل بين الفصل الأول والثاني، وبما أن هذه الدراسة تدور حول إنعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة الجزائرية فقد وقع الإختيار على مديرية التجارة لولاية جيجل كنموذج لهذه المنظمات وسيتم تقديمها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة وتعريفها

أولاً: نشأة مديرية التجارة

من المهم قبل الحديث عن نشأة مديرية التجارة معرفة مراحل تطور المراقبة منذ العهد الإستعماري، بحيث انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا والتي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس سنة 1905 وسنة 1919 المتعلقة بحماية البضائع وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

وبعد الإستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للمواد الفلاحية النباتية والحيوانية وهذا طبقاً للأحكام والقوانين الصادرة سنة 1968 والمتضمنة للقانون الجبائي و القانون المتعلق بالعلامة التجارية بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الإقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته وكذا تماشياً والتطورات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لا سيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الإحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة وحرية أكبر للمبادرة من طرف الخواص بالإستيراد والتصدير والإنتاج والتصنيع.

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 89/02 المؤرخ في 1989/02/07 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، وكذا أمر 95/06 المؤرخ في 1995/01/25 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السالفة الذكر⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف مديرية التجارة لولاية جيجل

(1) تاريخ-الوزارة/؟q=ar/content/ www.dcw-mostaganem.dz

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، وأصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03/409 المؤرخ في 2003/11/05 والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن والرقابة الإقتصادية وقمع الغش.

وتقع مديرية التجارة لولاية جيجل في المدخل الشرقي لمدينة جيجل بالكومتر الثالث (03). وهي توظف حاليا 197 موظفا دائما بما فيها المدير، إضافة إلى 18 موظفا متعاقدا موزعين عبر المفتشيات الإقليمية الفرعية الأربعة (04) لمصالح التجارة بالولاية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 20 يناير 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في :

تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية، المنافسة، الجودة، حماية المستهلك ، تنظيم النشاطات التجارية، المهن المقننة، الرقابة الاقتصادية وقمع الغش، وتتكلف المديرية بمجموعة من المهام الرئيسية وهي :⁽²⁾

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقة بالتجارة الخارجية، الممارسات التجارية، التنظيم التجاري، حماية المستهلك وقمع الغش.
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة.
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة ممارسة النشاطات المهنية والتجارية.
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذو صلة بصلاحياتها.
- وضع حيز التنفيذ كل نظام حدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
- اقتراح كل التدابير اللازمة لتطوير الصادرات.

⁽¹⁾ وثائق داخلية للمديرية مقدمة من طرف رئيس مكتب المستخدمين والتكوين.

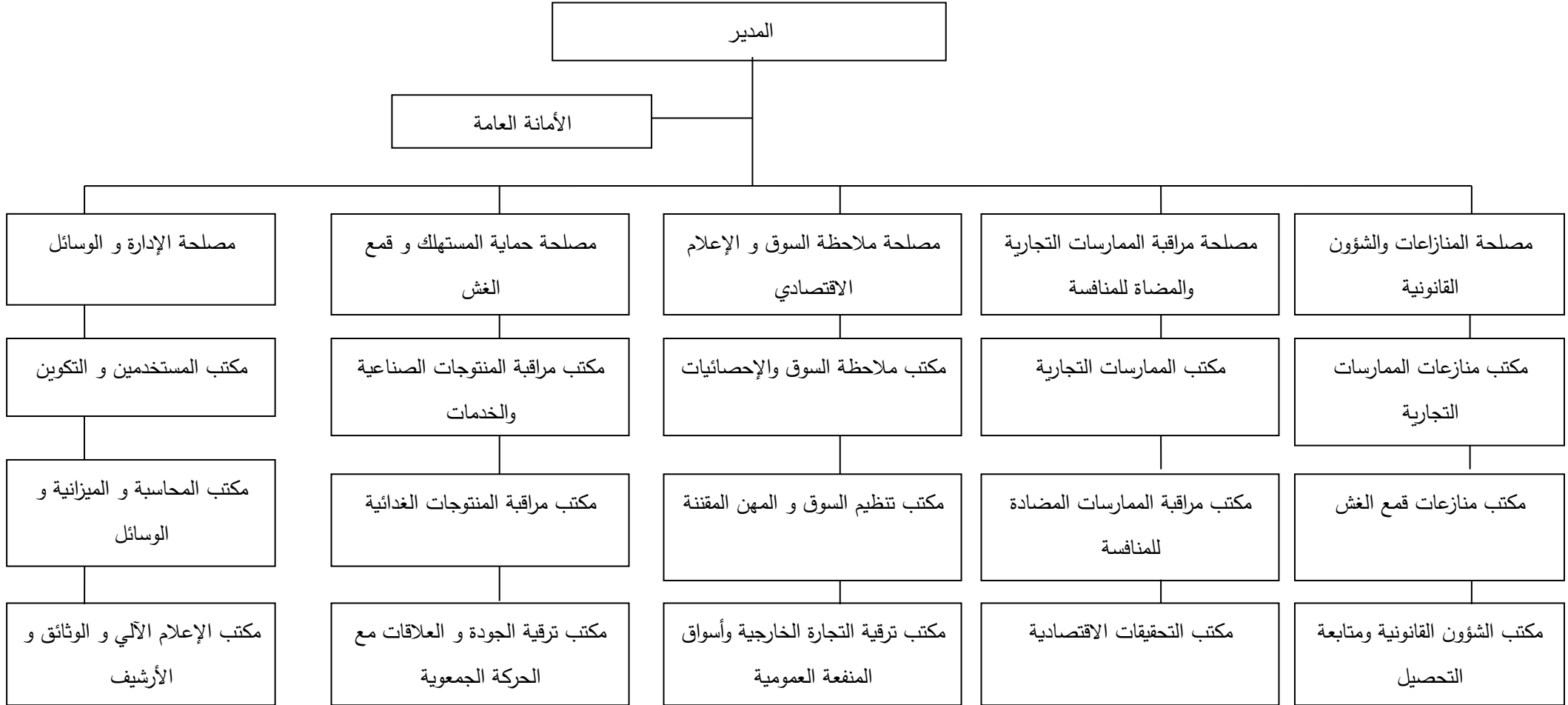
⁽²⁾ نفس المرجع.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الإقتصاديين.
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع والخدمات الضرورية و الإستراتيجية.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي، بالإتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات و المستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الإقتصاد.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل

تتركز المديرية على هيكل تنظيمي يتضمن خمس مصالح تتعامل فيما بينها وفقا للنصوص التنظيمية، وتتعاون من أجل تسيير حسن للمديرية بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية، ويمكن إبراز الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس مكتب المستخدمين و التكوين

من الشكل السابق يتضح أن مديرية التجارة لولاية جيجل تحتوي على عدة مصالح وهي كالآتي : (1)

أولاً: المدير

هو المسير الأول والمسؤول عن تسيير الإدارة بأكملها، وبالتالي فهو يتعامل مع كل الوثائق الموجودة في المديرية وجميع المفتشيات الفرعية ويراقبها، وعليه فهو يتعامل مع كل رؤساء المفتشيات بدون استثناء، وهو على يقين بما يجري داخلها، كما يستقبل كل مراسلات الهيئات الداخلية ومراقبة الإمضاءات أو القيام بالإمضاء شخصياً.

ثانياً: الأمانة العامة

وتتمثل مهمتها في أنها مسؤولة عن إعداد مختلف الوثائق، كما تنظم الزيارات واللقاءات الموجهة للمدير من قبل الغير.

ثالثاً: مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي

وتتضمن هذه المصلحة (03) مكاتب وفيما يلي مهام كل مكتب من هذه المكاتب الثلاثة :

1- مكتب مراقبة السوق والإحصائيات: وتتمثل مهام هذا المكتب في:

- ملاحظة الأسعار ومتابعة التموين ثم إعداد تقارير يومية، أسبوعية، شهرية و سنوية بخصوص متابعة مستوى التموين وملاحظة الأسعار من خلال تتبع منحني الأسعار للمواد الواسعة الإستهلاك والأسباب المحتملة لأي خلل في التموين.
- متابعة يومية لمستوى تموين السوق المحلية من مادة الحليب المبستر والكميات الموزعة يومياً من طرف الوحدات الإنتاجية المحلية.
- إعلام المستهلك بمتوسط أسعار المواد الواسعة الإستهلاك عن طريق الإذاعة أيام الأحد، الثلاثاء والخميس. إعلام الجهة الوصية بأي خلل في التموين أو أي ظاهرة غير صحية تضر بالمستهلك و الإقتصاد الوطني.
- محاربة الإحتكار عن طريق مراقبة مناطق التموين المتمثلة في غرف التبريد وإعداد تقرير شهري.
- متابعة نشاط الوحدات الإنتاجية خصوصاً المطاحن والمليبات.

(المرجع السابق) 1.

- إعداد إحصائيات بخصوص عدد تجار الولاية حسب قطاعات النشاط وحسب البلديات .
- الرد على مختلف المراسلات الواردة إليها.

2- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: وتتمثل مهام هذا المكتب في:

- متابعة النشاطات المقننة والتي تخضع للتراخيص من أجل الموافقة المبدئية.
- تنظيم و تأطير أسواق التجزئة ، الجملة والأسبوعية إلخ ، على مستوى الولاية.
- متابعة ودراسة الملفات المتعلقة بإنشاء الفضاءات التجارية طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 111-12 المؤرخ في 2012/03/06 الذي يحدد شروط إنشاء وتنظيم الفضاءات التجارية وممارسة بعض الأنشطة التجارية.
- وضع المخطط السنوي لمداومة التجار بمناسبة الأعياد والعطل ، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 08-04 المعدل بالقانون 06-13.
- متابعة وضعيات مشاريع إنجاز الأسواق الجوارية بالتنسيق مع بلديات الولاية المشرفة على عملية الإنجاز.

3- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: وتتمثل مهامه في:

- متابعة ملفات الإعفاءات من الحقوق الجمركية حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-89 المؤرخ في 2010/03/10.
- متابعة ملفات رخص الإستيراد والتصدير طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 15-306 المؤرخ في 2015/12/06 المحدد لشروط وكيفيات تطبيق أنظمة رخص الإستيراد والتصدير للمنتجات والبضائع.
- متابعة ملفات تعيين عامل أو إطار لتمثيل مؤسسة استيراد لدى مفتشية المراقبة على الحدود حسب التعليمات الوزارية رقم 09-512 المؤرخة في 2009/08/25.
- متابعة ملفات دفاتر الشروط طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-102 المؤرخ في 2007/04/02 الذي يحدد شروط تصدير بعض المنتجات ومنه إصدار شهادات من أجل تصدير هذه المنتجات.

رابعا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب وهي:

1- مكتب منازعات الممارسات التجارية: تتمثل مهامه في:

- تسيير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاصة بالممارسات التجارية بالتنسيق مع العدالة.
- مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بالممارسات التجارية من حيث الشكل والمضمون.
- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة والمصالح المساعدة (الدرك، الشرطة).
- إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري، الشطب، الحجز... إلخ).

2- مكتب منازعات قمع الغش: وتتمثل مهامه في:

- تسيير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاص بقمع الغش بالتنسيق مع العدالة والمصالح المعنية.
- مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بقمع الغش من حيث الشكل والمضمون.
- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة والمصالح المساعدة (الدرك ، الشرطة).
- إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري، الشطب، الحجز... إلخ).

3- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: وتتمثل مهامه في:

- الرد على الشكاوي الواردة على المصلحة وتدقيق مدى قانونيتها من عدمه، وتبيان اللبس في النصوص القانونية.
- إرسال الملفات المدروسة من طرف الممارسات التجارية وقمع الغش إلى المصالح القضائية المختصة إقليميا، محكمة جيجل، الطاهير والميلية.
- إعداد حصائل شهرية ثلاثية، سداسية وسنوية.
- التنسيق مع مصالح الأمن والدرك بخصوص الملفات التي يعدونها ضد المخالفين.

خامسا: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وتتمثل مهمة كل مكتب في:

1- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: وتتمثل مهامه في:

- إنجاز التحقيقات المفتوحة من طرف وزارة التجارة حول المواد ذات الطبيعة الإستراتيجية.
- متابعة ودراسة ملف شكاوي المواطنين والمتعاملين و اتخاذ الإجراءات المناسبة والرد عليها.
- إعداد برنامج يومي للخرجات الميدانية لمفتشي الرقابة لمراقبة الأنشطة التجارية.

- إستقبال المحاضر المحررة من قبل المفتشين ثم إرسالها إلى مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

2- مكتب التحقيقات المتخصصة: وتتضح مهامه فيما يلي:

- متابعة الوحدات الإنتاجية مثل المطاحن وكذا مراقبة شفافية الممارسات التجارية للمتعاملين مع هذه المطاحن.

- فتح تحقيقات متخصصة من أجل كشف المتهربين والسجلات الوهمية لبعض المتعاملين.

3- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: وتتمثل مهامه في:

- متابعة ملف مادة الإسمنت وفتح تحقيقات حول شفافية المعاملات التجارية للمتعاملين الإقتصاديين الممولين من هذه المادة.

- تبليغ المديرية الجهوية للتجارة عن أي ظاهرة تمت ملاحظتها في السوق تكون مناخية للمنافسة.

- الكشف عن المؤشرات والظواهر المضادة والمناخية للمنافسة في السوق ثم إرسال تقرير لإعلام المديرية الجهوية للتجارة من أجل إعلام جميع المديرية التابعة لها بخصوص فتح تحقيق حول إمكانية وجود هذه الظاهرة على مستوى كل سوق تابع لها.

سادسا: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

تتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب وتتمثل مهام كل مكتب فيما يلي:

1- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: وتتمثل مهامه في:

- مراقبة المواد الصناعية المعروضة للبيع على مستوى السوق المحلية.

- متابعة وحدات الإنتاج المواد الصناعية على المستوى المحلي.

- استقبال مراسلات المديرية الجهوية للتجارة بخصوص المواد الصناعية غير المطابقة والتي تم العثور عليها في مستوى نطاق الولايات الأخرى والبحث عنها محليا وأخذ الإجراءات المناسبة.

- اقتطاع العينات على المواد الصناعية من أجل اجراء التجارب والتحليل عليها.

- تحسيس المواطنين وتوعيتهم حول نوعية المواد الصناعية والمخاطر المترتبة عن الإستعمال السيئ لها عبر حصص إذاعية.

- 2- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية:** وتتمثل مهامه في:
- المراقبة الوقائية والتحسيسية لمطاعم المؤسسات التربوية ومراكز التكوين والجامعات.
 - تنظيم أبواب مفتوحة على جودة والحماية المستهلك.
 - متابعة ملفات خاصة بمخابر تأدية الخدمات والرقابة الذاتية.
 - إجراء لقاءات مع المتعاملين الإقتصاديين بخصوص شرح القوانين التنظيمية المتعلقة بكل قطاع.
 - المشاركة في الحملات التحسيسية مع الهيئات الأخرى مثل البيئة، الجامعة، الفلاحة، الصحة والتربية.
- 3- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية:** وتتمثل مهامه فيما يلي:
- إعلام المستهلك بضرورة الإلتزام بإعلام البيانات الضرورية بالمنتج.
 - إقتطاع العينات للمواد الغذائية بغرض إجراء التحاليل والإختبارات عليها.
 - متابعة وحدات الحليب، المشروبات الغازية، والمياه المعدنية من حيث الجودة ومكونات المنتج.
 - متابعة ملفات المذابح واللحوم الحمراء والبيضاء بالتنسيق مع مديرية المصالح الفلاحية.
 - مراقبة شروط نظافة وسلامة المنتجات والمواد الأولية، شروط الحفظ والتخزين وأمن ظروف العمل .

سابعاً: مصلحة الإدارة والوسائل

تحتوي هذه الإدارة على (03) مكاتب ،وهي كالآتي:

- 1- مكتب الإعلام الألي والوثائق والأرشيف:** وتتمثل مهامه في:
- تحسين و إثراء الموقع الإلكتروني للمديرية.
 - صيانة عتاد الإعلام الألي و الشبكة الداخلية.
 - استقبال و إرسال الوسائل عبر البريد الإلكتروني وتتبعه.
 - ترتيب عمليات إعداد مختلف التطبيقات المدمجة في أجهزة الإعلام الألي في المديرية.
 - ترتيب و تصنف مختلف الوثائق الواردة في جميع مصالح المديرية في مكتب الأرشيف.
- 2- مكتب المستخدمين و التكوين:** وتتمثل مهامه في:
- متابعة المسار المهني للموظفين منذ إضاءه محضر التنصيب إلى فترة تقاعده.
 - انجاز مقررات حالات الشطب، الإنتداب، و الإحالة على الإستداع و الإستقالات.
 - انجاز مقررات التحويلات، الإجازات، العقوبات ومقررات التأهيل و الترقية.
 - انجاز مخطط تسير الموارد البشرية و تنظيم المسابقات.

- انجاز قرارات التبرص للموظفين الجدد.

3- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل: و من مهامه:

- إعداد الأجور الشهرية للموظفين بالدرجة الأولى ثم لإعداد المردودية الثلاثية.
- إعداد الإحتياجات المالية السنوية الخاصة بالمديرية و إرسالها إلى الجهة المختصة.
- متابعة الوضعية المالية للمديرية من خلال تسيير الميزانية المخصصة لها و ترشيد النفقات.
- تشرف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية.
- تسديد النفقات و الأدوات و الأثاث و العتاد و لوازم الإعلام الآلي و التكاليف الملحقة، حظيرة السيارات، صيانة المباني، مصاريف التكوين قصير المدى للموظفين، تحسين المستوى و تحديد المعارف و الإمتحانات و المسابقات.
- إعداد الجرد الدوري المنتظم لجميع المعدات و الوسائل و السيارات و غيرها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه كان من الضروري إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددت عند الشروع في هذه الدراسة، لذلك فقد تمت الإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها و ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و الحسابية لتحقيق هدف الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة الميدانية

يعرف المنهج على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم و تعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاستكشاف الحقيقة " (1).

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة و الأهداف المرجو الحصول عليها من خلال الدراسة و كذا نوعية الإشكالية المطروحة من جهة و من جهة أخرى الفرضيات الموضوعية لمعالجة الموضوع عنها سيتم اختيار المنهج المطبق في الدراسة.

و للتمكن من معرفة طبيعة الصراع التنظيمي السائد بمديرية التجارة لولاية جيجل و انعكاسه على أداء العاملين بها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يمثل أسلوباً لوصف الظاهرة كما و كيفاً من خلال

(1) رشيد زرواتي، منهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطبع، عين مليلة، 2007، ص 87.

جمع المعلومات، تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة، و يستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق و يمكن من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها، تحليلها و تفسيرها.

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية

إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية والإستمارة.

1- المقابلة: وهي " محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو هدف معين يسعى الباحث ليعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة "(1). و قد أجريت المقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين و التكوين بغرض الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والغير متوفرة في السجلات والوثائق الإدارية الممنوحة من طرف مصالح المديرية.

2- الوثائق و السجلات الإدارية: و تعرف على أنها " تلك اللوائح القانونية و تشمل القوانين الوطنية والداخلية لتسيير المؤسسة الإجتماعية كما تشمل قوائم العمال و الإداريين، و طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة و تشرح طبيعة العمل بها "(2). و قد إستخدمت في هذه الدراسة الوثائق المقدمة من طرف مكتب المستخدمين و التكوين في المديرية.

3- الإستبانة: هي " نموذج يضم مدموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، حيث يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "(3).

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة الميدانية.

أولاً: مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمقر الرئيسي لمديرية التجارة لولاية جيجل و البالغ عددهم

110 عامل.

(1) محمد عبيدات، محمد أبو نصار و آخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد و المراحل و التطبيقات-، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 55.

(2) رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

(3) نفس المرجع، ص 182.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى كل العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل بسبب طبيعة عملهم، و الخرجات الميدانية المتكررة، بالإضافة إلى ضيق الوقت، تم حصر عينة الدراسة في 55 عامل أي ما يعادل 50% من المجتمع الكلي للدراسة.

وتم توزيع 55 استبيان على العاملين بالمديرية، استرجع منها 52 استبيان، و ذلك بسبب إهمال العاملين و الغيابات عن العمل لفترات معينة، و منه تم أخذ عينة الدراسة ب 52 عامل أي ما يعادل 47.28 % من مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: تصميم و اختبار أداة الدراسة

تم استعمال عدة أدوات في هذه الدراسة، و تتمثل هذه الأدوات في المقابلة، الوثائق و السجلات الإدارية، و الإستبيان، هذا الأخير يعد الأداة الرئيسية لهذه الدراسة و قد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وهو من أكثر الوسائل شيوعاً و فعالية في جمع المعلومات، حتى و إن لم تكن إجاباته دقيقة و صادقة، إلا أنه يساعد كثيراً في إتمام الدراسة.

أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم بناء الإستبيان على أساس فرضيات الدراسة وأهداف البحث المحددة، وقد تضمن ثلاثة محاور هي

:

1- المحور الأول: يضم بيانات شخصية ووظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة التوظيف والأقدمية).

2- المحور الثاني: يتضمن متغيرات تتعلق بالصراع التنظيمي ويحتوي على (20) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالصراع داخل الفرد يحتوي على 06 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 06)، القسم الثاني خاص بالصراع داخل المجموعة الواحدة ويحتوي على 07 عبارات (من العبارة 07 إلى العبارة 13)، أما القسم الثالث فخصص للصراع بين المجموعات وقد تضمن 07 عبارات (من العبارة 14 إلى العبارة 20).

3- المحور الثالث: خصص لأداء العاملين وهو المتغير التابع ويتضمن عبارات مرتبطة بمستوى الأداء وفقا لمجموعة من المقاييس الأساسية التي يتم الحكم عليه من خلالها مثل : جودة الأداء، حجم الأداء، سرعة الأداء وغيرها، ويضم هذا المحور 13 عبارة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (LIKERT) ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الإستجابة لكل من محور الصراع التنظيمي ومحور أداء العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): توزيع ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
+1	+2	+3	+4	+5

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة: صدق الإستبيان هو أن يقيس الإختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها (1). أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، من أجل التأكد أن الإستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، وإثبات صدقها، وقد تم التأكد من صدق الإستبيان بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري للإستبيان: قبل توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في ميدان علوم التسيير (أنظرالملحق رقم02)، وذلك بهدف إبداء آرائهم في الإستبيان من حيث مدى ملائمة محتواه لأهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم، مثل تعديل محتوى بعض العبارات ، وحذف بعض العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية .

ب- الصدق البنائي للإستبيان: للتأكد من صدق الإستبيان تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة، والوقوف على مدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001،

الذي ينتمي إليه وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (06): معاملات إرتباط بيوسون لعبارات البعد الأول(الصراع داخل الفرد) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية (الدلالة)
01	0.577**	0.00
02	0.638**	0.00
03	0.664**	0.00
04	0.551**	0.00
05	0.656**	0.00
06	0.576**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الإرتباط لأغلب عبارات البعد (الصراع داخل الفرد) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يبين دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات .

الجدول رقم (07): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (الصراع داخل المجموعة الواحدة) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية (الدلالة)
07	0.572**	0.00
08	0.516**	0.00
09	0.402**	0.003
10	0.342 *	0.013
11	0.605**	0.00
12	0.462**	0.001
13	0.488**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد (الصراع داخل المجموعة الواحدة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يبين الإتساق الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (الصراع بين المجموعات) من المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (الدلالة)
14	0.651**	0.00
15	0.805**	0.00
16	0.831**	0.00
17	0.761**	0.00
18	0.726**	0.00
19	0.707**	0.00
20	0.653**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط لأغلب عبارات بعد (الصراع بين المجموعات) والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يبين الإتساق الداخلي لهذه العبارات .

الجدول رقم (09) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (واقع أداء العاملين)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (الدلالة)
01	0.316*	0.023
02	0.283*	0.042
03	0.297*	0.032
04	0.277*	0.047
05	0.400**	0.003
06	0.499**	0.000
07	0.418**	0.002
08	0.282*	0.043
09	0.495**	0.000

0.000	0.526**	10
0.006	0.374**	11
0.009	0.358**	12
0.001	0.450**	13

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما بين دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الإستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً ، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث تم قياس هذا الأخير لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل ناحية أخرى. والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (10): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
1	0.825	واقع الصراع التنظيمي
2	0.664	واقع أداء العاملين
/	0.765	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات قد تراوحت بين (0.825) في حدها الأعلى وهي لمحور واقع الصراع التنظيمي وبين (0.664) في حدها الأدنى وهي لمحور واقع أداء العاملين، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0.765) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات نتائج أداة الدراسة.

المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical package for social sciences) والذي يرمز له بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحراف المعياري... إلخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:⁽¹⁾

أولاً: المدى

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في المحورين الثاني والثالث من الإستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (1-5=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (0.8 + 1 = 1.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي :

جدول رقم (11): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
غير متأكد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

(1) عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97-99.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إستجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الإستبيان.

ثالثاً: المتوسط الحسابي

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الصراع التنظيمي وأداء العاملين).
ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد مثلاً خيار " موافق".

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وفي هذا البحث يتراوح بين 1 و 5.

N: مجموعة أفراد العينة والتي تقدر في هذا البحث ب 52 عامل.

رابعاً: الإنحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، و العكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الإنحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ويحسب الإنحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum ni xi^2}{N} - \bar{X}^2}$$

حيث أن:

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد .

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي هذا البحث يتراوح بين 1 و 5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان ومحاوره الرئيسية و الفرعية.

N : مجموعة أفراد العينة والتي تقدر في هذا البحث ب 52 عامل.

خامسا: معامل ارتباط برسون

استخدم هذا المعامل من اجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وذلك لتقدير الإستحقاق الداخلي لأداة الدراسة.

سادسا: معامل ألفا كرونباخ

و يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستوى بين المستجوبين.

المبحث الثالث: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم محاولة التعرف على أهم الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و كذا معرفة طبيعة الصراع السائد في المؤسسة محل الدراسة و طبيعة تأثيره على أداء العاملين فيها ، ومن أجل الوصول على ذلك ينبغي عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاث للإستبيان و المتمثلة في محور الخصائص الشخصية و الوظيفية، محور واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة و محور واقع أداء العاملين فيها.

المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية و الوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعها حسب متغير الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة التوظيف، والأقدمية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
42.3	22	ذكر
57.7	30	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 30 أي ما نسبته 57.7 %، في حين بلغ عدد الذكور 22 أي ما نسبته 42.3 % من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وكانت النتائج على هذا النحو بسبب توزيع الإستبيان بشكل عشوائي.

ثانياً: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
19.2	10	أقل من 30 سنة
48.1	25	30 – 35] سنة
17.3	09	35 – 40] سنة
7.7	04	40 – 45] سنة
5.8	03	45 – 50] سنة
1.9	1	من 50 سنة فما فوق
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية 30 - 35 سنة وتقدر ب 48.1% أي ما عدده 25 فرد من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 19.2% أي ما عدده 10 أفراد، بعد ذلك جاءت الفئة العمرية [35 - 40] سنة بنسبة 17.3% وبعدها أفراد يساوي 09، تليها الفئة العمرية [40 - 45] سنة بنسبة 7.7% أي ما يساوي 4 أفراد من عينة الدراسة، في حين أن الفئتان العمريتين [45 - 50] سنة وفئة من 50 سنة فما فوق جاءتا على التوالي بنسبة 5.8% و 1.9% من الحجم الإجمالي لأفراد عينة الدراسة.

وهذا ما يعكس أن أغلب العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل هم شباب، كون الأعمال في المديرية تتطلب يد عاملة نشيطة وقادرة على القيام بمختلف المهام.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
28.8	15	أعزب (ة)
71.2	37	متزوج (ة)
00	00	مطلق (ة)
00	00	أرمل (ة)
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (14) أن 71.2% من أفراد عينة الدراسة متزوجون أي ما عدده 37 فرد، في حين بلغت نسبة العزاب أو غير المتزوجين 28.8% أي ما عدده 15 فرد من عينة الدراسة، أما نسبة الأرامل والمطلقين فجاءت منعدمة، وبهذا يمكن القول أن أغلبية أفراد الدراسة مستقرين عائليا.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
5.8	3	بكالوريا أو أقل
13.5	7	تقني أو تقني سامي
44.2	23	ليسانس
36.5	19	ماستر أو مهندس دولة
00	0	ماجستير أو دكتوراه
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس وذلك بنسبة 44.2% أي ما عدده 23 فرد من عينة الدراسة، وتليها نسبة الأفراد الحائزين على شهادة ماستر أو مهندس دولة ب 36.5% أي ما عدده 19 فرد، في حين جاءت نسبة الأفراد الحائزين على شهادة تقني أو تقني سامي ب 13.5% ما يساوي 7 أفراد، تليها نسبة الأفراد الحائزين على البكالوريا أو أقل ب 5.8% أي ما عدده 3 أفراد من عينة الدراسة.

ومنه يمكن القول أن العينة المبحوثة مؤهلة علميا، ما يعكس أهمية التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأداء المهام بكفاءة وفعالية.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة التوظيف

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة التوظيف
94.2	49	دائم
5.8	03	مؤقت
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موظفين دائمين حيث بلغت نسبتهم 94 % أي ما عدده 49 فرد، في حين جاءت نسبة الأفراد الموظفين المؤقتين ب 5.8 % أي ما يساوي 3 أفراد من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس طبيعة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة أي أنها توظف بصفة دائمة، وهذا ما يسمح بالمحافظة على الإستقرار الوظيفي.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حيث متغير الأقدمية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية
50	26	أقل من 5 سنوات
38.5	20	[5 - 10] سنوات
5.8	3	[10 - 15] سنوات
3.8	2	[15 - 20] سنوات
1.9	1	من 20 سنة فأكثر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ سنوات عملهم أقل من 5 سنوات بلغت 50% أي ما عدده 26 فرد، تليها فئة الأفراد الذين تبلغ سنوات عملهم [5 - 10] سنوات بنسبة 38.5% أي ما يساوي 20 فرد من عينة الدراسة، في حين أن نسبة الأفراد الذين تقع عدد سنوات عملهم ضمن الفئة [10 - 15] سنة فجاءت ب 5.8%، وتليها على التوالي نسبة الأفراد الذين عدد سنوات عملهم من [15 - 20] سنة ومن 20 سنة فأكثر ب 3.8% و 1.9 % ، مما يعني أن أغلبية العاملين تم توظيفهم حديثا، هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعمليات ترقية وإحالة على التقاعد وتسيير المسار الوظيفي للعاملين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور واقع الصراع التنظيمي

بغرض معرفة واقع الصراع في مديرية التجارة لولاية جيجل بجميع مستوياته المتمثلة في كل من الصراع داخل الفرد، الصراع داخل المجموعة الواحدة، والصراع بين المجموعات، تم حساب التكرارات والنسب

المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور واقع الصراع التنظيمي في مديرية التجارة لولاية جيجل.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الفرد

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصراع داخل الفرد وهذا عن طريق حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع داخل الفرد

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق		
3	1.080	3.67	10	27	5	8	2	ت %	01 يزيد توترك أثناء العمل جراء عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.
			19.2	51.9	9.6	15.4	3.8		
2	0.852	4.02	14	30	3	5	0	ت %	02 يقل تركيزك عند قيامك بالعديد من الأدوار في نفس الوقت.
			26.9	57.7	5.8	9.6	0		
5	1.046	3.35	3	28	8	10	3	ت %	03 تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما معا.
			5.8	53.8	15.4	19.2	5.8		
1	0.837	4.25	21	27	1	2	1	ت %	04 تتضايق عندما تصادفك مشكلات في عملك يصعب حلها.
			40.4	51.9	1.9	3.8	1.9		
3	1.080	3.67	14	17	11	10	0	ت %	05 يفقدك عدم تناسب قدراتك مع مهام عملك الرغبة في تنفيذها.
			26.9	32.7	21.2	19.2	0		
4	1.153	3.65	15	17	7	13	0	ت %	06 تختلف أهدافك الشخصية مع أهداف مؤسستك.
			28.8	32.7	13.5	25	0		
0.616			3.76			المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن الصراع داخل الفرد موجود بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الصراع داخل الفرد 3.76 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق" الذي يعبر عن المستوى " المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق " مقبول " في حكم أفراد العينة حول الصراع داخل الفرد، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي 0.616 وهو إنحراف أقل من الواحد الصحيح.

ويمكن من خلال نتائج الجدول ترتيب العبارات التي أكدت على وجود الصراع داخل الفرد بدرجة مرتفعة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) " تتضايق عندما تصادفك مشكلات في عملك يصعب حلها " بمتوسط حسابي قدره 4.25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق بشدة " وبانحراف معياري قدره 0.837.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) يقل تركيزك عند قيامك بالعديد من الأدوار في نفس الوقت بمتوسط حسابي قدره 4.02 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي التي تشير إلى الخيار " موافق " وبانحراف معياري قدره ب 0.852.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارتين رقم (1) و(5) " يزيد توترك أثناء العمل جراء عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية "، " ويفقدك عدم تناسب قدراتك مع مهام عملك الرغبة في تنفيذها "، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.67 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" وبانحراف معياري قدره ب 1.080.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) " تختلف أهدافك الشخصية مع أهداف مؤسستك " بمتوسط حسابي قدره 3.65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" وبانحراف معياري قدره ب 1.153.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03) " تجد صعوبة في الإختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما معا" بمتوسط حسابي قدره 3.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد " و بانحراف معياري قدره ب 1.046.

- وما سبق ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة يقرون أن السبب الرئيسي لحدوث الصراع داخل الفرد هو حدوث مشكلات أثناء العمل يصعب حلها، وقيام الأفراد بالعديد من الأدوار في نفس الوقت مما يقلل من تركيزهم وهذا ما يولد الإستياء و التضايق لدى الفرد، ما يولد له صراع داخلي.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل المجموعة الواحدة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصراع داخل المجموعة الواحدة وهذا عن طريق حساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع داخل المجموعة الواحدة

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					الرقم	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	بولفق بشدة		
4	1.163	3.02	1	24	7	13	7	ت	يقوم أعضاء المجموعة التي تعمل بها بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافك
			1.9	46.2	13.5	25	13.5	%	
5	1.215	2.77	4	28	1	14	5	ت	تختلف مع زملائك حول من يقوم بالعمل
			7.7	53.8	1.9	26.9	9.6	%	
7	0.939	2.52	2	33	7	8	2	ت	لا يتعاون زملائك على أداء المهام المطلوبة
			3.8	63.5	13.5	15.4	3.8	%	
3	0.968	3.25	1	14	10	25	2	ت	يختلف زملائك حول طرق تنفيذ المهام
			1.9	26.9	19.2	48.1	3.8	%	
6	1.012	2.73	4	20	17	8	3	ت	يتعامل زملائك مع الخلافات الناشئة بينهم على أنها مسألة ربح أو خسارة
			7.7	38.5	32.7	15.4	5.8	%	
1	0.758	3.88	0	5	3	37	7	ت	يوجد تباين في الآراء بين أعضاء المجموعة التي تعمل بها
			0	9.6	5.8	71.2	13.5	%	
2	0.853	3.69	1	5	8	33	5	ت	تختلف أهداف أعضاء المجموعة التي تعمل بها
			1.9	9.6	15.4	63.5	9.6	%	
0.681			3.17					المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss .

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن الصراع داخل المجموعة الواحدة موجود بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الصراع داخل الفرد 3.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير متأكد" المقابل للمستوى المتوسط عن الموافقة.

كما يتضح أن هناك اتساق " مقبول " في حكم أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل المجموعة الواحدة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.681 وهو إنحراف أقل من الواحد الصحيح.

ويمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات التي أكدت وجود الصراع داخل المجموعة الواحدة بدرجة متوسطة من الموافقة ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة، كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) " يوجد تباين في الآراء بين أعضاء المجموعة التي تعمل بها"، بمتوسط حسابي 3.88 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق"، و بانحراف معياري قدره 0.758.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) " تختلف أهداف أعضاء المجموعة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي قدره 3.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق"، و بانحراف معياري قدره 0.853.

- تأتي المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) " يختلف زملائك حول طرق تنفيذ المهام"، بمتوسط حسابي قدره 3.25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد"، و بانحراف معياري قدره 0.968.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (07) " يقوم أعضاء المجموعة التي تعمل بها بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافك" بمتوسط حسابي قدره 3.02 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد"، و بانحراف معياري قدره 1.215.

- تأتي المرتبة السادسة العبارة رقم (11) " يتعامل زملائك مع الخلافات الناشئة بينهم على أنها مسألة ربح أو خسارة"، بمتوسط حسابي قدره 2.73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الخيار " غير متأكد" و بانحراف معياري قدره 1.012.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (09) " لا يتعاون زملائك معك على أداء المهام المطلوبة"، بمتوسط حسابي قدره 2.52 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق" وبإنحراف معياري قدر بـ 0.939.
- ومما سبق ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يقرون بأن السبب الرئيسي لحدوث الصراع داخل المجموعة الواحدة هو وجود تباين في أداء أعضاء المجموعة الواحدة و إختلاف أهدافهم هذا ما يدفع بهم إلى الخلاف والتعارض.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع بين المجموعات

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصراع بين المجموعات وهذا عن طريق حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عين الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الصراع بين المجموعات

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارات	الرقم
			غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	بموافق بشدة		
1	0.813	3.92	0	4	7	30	11	ت	توجد خلافات بين المجموعات المختلفة في مؤسستك حول العمل
			0	7.7	13.5	57.7	21.2	%	
6	1.216	3.17	1	22	5	15	9	ت	لا تتعاون المجموعة التي تعمل بها المجموعات الأخرى في مؤسستك
			1.9	42.3	9.6	28.8	17.3	%	
2	1.129	3.52	1	13	6	22	10	ت	تتضارب مصالح المجموعات المختلفة داخل مؤسستك
			1.9	25	11.5	42.3	19.2	%	
7	1.022	2.88	4	17	13	17	1	ت	تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل المجموعة التي تعمل بها
			7.7	32.7	25	32.7	1.9	%	
4	1.016	3.21	1	16	9	23	3	ت	المجموعات الأخرى تخفي المعلومات اللازمة لأداء عملنا
			1.9	30.8	17.3	44.2	5.8	%	
3	0.874	3.50	0	9	12	27	4	ت	يوجد عدم توافق بين مختلف الإدارات في مؤسستك حول الصلاحيات الممنوحة لأداء العمل.
			0	17.3	23.1	51.9	7.7	%	

5	1.030	3.19	2	13	14	19	4	ت	لا تتفق المجموعات المختلفة في مؤسستك حول الأهداف العامة للمؤسسة	20
			3.8	25	26.9	36.5	7.7	%		
			المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي							
			0.750 3.34							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن الصراع بين المجموعات في المؤسسة محل الدراسة موجود بدرجة متوسطة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الصراع بين المجموعات 3.34 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير متأكد" الذي يعبر عن المستوى المتوسط للموافقة.

ويتضح من نتائج الجدول أن هناك إتساق " مقبول" في حكم أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين المجموعات، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي 0.750 وهو إنحراف أقل من الواحد الصحيح.

كما يمكن من خلال نتائج الجدول ترتيب العبارات التي أكدت وجود الصراع بين الجماعات بدرجة متوسطة ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة (14) " توجد خلافات بين المجموعات المختلفة في مؤسستك حول العمل"، بمتوسط حسابي 3.92 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق"، و بإنحراف معياري قدر بـ 0.813.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) " تتضارب مصالح المجموعات المختلفة داخل مؤسستك"، بمتوسط حسابي قدره 3.52 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق"، و بإنحراف معياري قدر بـ 1.129.
- تأتي في المرحلة الثالثة العبارة رقم (19) " يوجد عدم توافق بين مختلف الإدارات في مؤسستك حول الصلاحيات الممنوحة لأداء العمل"، بمتوسط حسابي 3.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق"، و بإنحراف معياري 0.874.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) " المجموعات الأخرى تخفي المعلومات اللازمة لأداء عملنا"، بمتوسط حسابي قدره 3.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد" و بإنحراف معياري قدر بـ 1.016.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (20) " لا تتفق المجموعات المختلفة في مؤسستك حول الأهداف العامة للمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.19 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد"، و بانحراف معياري قدره ب 1.030.
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (15) " لا تتعاون المجموعة التي تعمل بها مع المجموعات الأخرى في مؤسستك" بمتوسط حسابي قدره 3.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد"، و بانحراف معياري قدره 1.216.
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (17) " تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل المجموعة التي تعمل بها"، بمتوسط حسابي قدره 2.88 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الخيار " غير متأكد"، و بانحراف معياري قدره ب 1.022.
- مما سبق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يقرون أن السبب الرئيسي لحدوث الصراع بين المجموعات المختلفة في المؤسسة محل الدراسة خلافات حول العمل وتضارب مصالح المجموعات، بالإضافة إلى عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للإدارات فيما يخص أداء العمل.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور واقع أداء العاملين

بغرض معرفة واقع الأداء السائد في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور واقع أداء العاملين في مديرية التجارة، والجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (21): عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أداء العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	بموافق بشدة		
07	0.911	3.62	0	11	02	35	04	ت	1
			0	21.2	3.8	67.3	7.7	%	
11	1.227	2.94	07	15	08	18	04	ت	2
			13.5	28.8	15.4	34.6	7.7	%	
13	1.200	2.17	20	16	03	13	00	ت	3

			38.5	30.8	5.8	25	00	%	الموكلة إليك.
04	0.686	4.00	01	00	06	36	09	ت	تقوم بعملك حسب المعايير. المطلوبة
			1.9	00	11.5	69.2	17.3	%	
09	0.942	3.23	01	14	10	26	01	ت	ترتكب الأخطاء أثناء قيامك بعملك.
			1.9	26.9	19.2	50	1.9	%	
05	0.574	3.94	00	01	07	38	06	ت	تساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.
			00	1.9	13.5	73.1	11.5	%	
01	0.520	4.35	00	00	1	32	19	ت	تحاول دائما تحسين أدائك وتطويره.
			00	00	1.9	61.5	36.5	%	
08	0.995	3.60	00	12	04	29	07	ت	تتجز عملك في الوقت المحدد له دائما.
			00	23.1	7.7	55.8	13.5	%	
03	0.998	4.06	03	01	03	28	17	ت	تحاول ألا ترتكب أخطاء في عملك كي تتجزه في وقته.
			5.8	1.9	5.8	53.8	32.7	%	
02	0.768	4.13	00	03	03	30	16	ت	تحاول أداء عملك بأقل تكلفة.
			00	5.8	5.8	57.7	30.8	%	
10	1.150	3.17	2	18	07	19	06	ت	يتم توضيح لك جميع التعليمات والإجراءات لإنجاز عملك بكفاءة.
			3.8	34.6	13.5	36.5	11.5	%	
06	0.834	3.67	01	03	14	28	06	ت	تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.
			1.9	5.8	26.9	53.8	11.5	%	
12	1.221	2.87	06	19	08	14	05	ت	تسعى مؤسستك للاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة.
			11.5	36.5	15.4	26.9	9.6	%	
	0.302	3.56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أن أفراد عينة الدراسة في مديرية التجارة يرون أن الأداء يعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.56 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق" الذي يعبر عن المستوى المرتفع للموافقة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن هناك إتساق " مقبول" في حكم أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.302 وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

- ويمكن من خلال نتائج الجدول رقم (21) ترتيب عبارات العاملين ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كالتالي:
- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07) " تحاول دائماً تحسين أدائك وتطويره" بمتوسط حسابي قدره 4.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق بشدة"، وبإنحراف معياري قدره ب 0.520.
 - تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) " تحاول أداء عملك بأقل تكلفة"، بمتوسط حسابي قدره 4.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري قدره ب 0.768.
 - تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09) " تحاول ألا ترتكب أخطاء في عملك كي تنجزه في وقته" بمتوسط حسابي قدره ب 4.06 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري 0.998.
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) " تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة" بمتوسط حسابي قدره 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري 0.686.
 - تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06) " تساهم غالباً في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة" بمتوسط حسابي قدره 3.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري 0.574.
 - تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (12) " تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد" بمتوسط حسابي قدره ب 3.67 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري 0.834.
 - تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (01) " تساهم في تقديم اقتراحات حول طرق تأدية المهام تساعد على زيادة حجم العمل المنجز" بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" بإنحراف معياري 0.911.
 - تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (08) " تنجز عملك في الوقت المحدد له دائماً" بحيث جاء متوسطها الحسابي ب 3.60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق" و بإنحراف معياري 0.995.

- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (05) " ترتكب الأخطاء أثناء قيامك بعملك" ولها متوسط حسابي قدره 3.23 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد" و بانحراف معياري 0.942.
- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (11) " يتم توضيح لك جميع التعليمات والإجراءات لإنجاز عملك بكفاءة" وجاء متوسطها الحسابي بـ3.17 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد"، و بانحراف معياري 1.150.
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (02) " تقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منك" وكان متوسطها مقدرا بـ2.94 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد" و بانحراف معياري 1.227.
- تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (13) "تسعى مؤسستك إلى الإحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة" بمتوسط حسابي قدره 2.87 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير متأكد" و بانحراف معياري 1.221.
- تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (03) " ليس لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك" ومتوسطها الحسابي يقدر بـ2.17 وهو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" و بانحراف معياري 1.200.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سوف يتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول طبيعة تأثير الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل المجموعة الواحدة، الصراع بين المجموعات) على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل.

ولإختبار هذه الفرضيات تم استخدام ميل الإنحدار الخطي البسيط A بالإعتماد على قاعدة القرار

الآتية:

إذا كان:	
ميل الإنحدار الخطي البسيط $0 < A$	تأثير إيجابي
ميل الإنحدار الخطي البسيط $0 > A$	تأثير سلبي

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاء نص الفرضية كالتالي " يؤثر الصراع داخل الفرد تأثيراً سلبياً على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل"، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين ما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية	المعامل $B\hat{e}t\alpha$	ميل الإنحدار الخطي البسيط A
يؤثر الصراع داخل الفرد تأثيراً سلبياً على أداء العاملين	0.273	0.134

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ميل الإنحدار الخطي البسيط A يساوي 0.134 وهو أكبر من الصفر ، هذا ما يدل على وجود تأثير إيجابي للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، كما يمكن تحديد طبيعة التأثير من خلال المعامل $B\hat{e}t\alpha$ ، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن معامل $B\hat{e}t\alpha$ يساوي 0.273 وهو أكبر من الصفر، وهذا ما يدل على وجود تأثير إيجابي للصراع داخل الفرد على أداء العاملين.

ومنه الفرضية القائلة " يؤثر الصراع داخل الفرد تأثيراً سلبياً على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل" مرفوضة.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاء نص الفرضية كالتالي " يؤثر الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثيراً سلبياً على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل " و لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام ميل الانحدار الخطي البسيط A بالاعتماد على قاعدة القرار المشار إليها أعلاه، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين ما يلي :

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية	المعامل $B\hat{e}t\alpha$	ميل الإنحدار الخطي البسيط A
يؤثر الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثيراً سلبياً على أداء العاملين .	0.164	0.73

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق يتضح أن ميل الإنحدار الخطي البسيط A يساوي 0.73 أكبر من الصفر، هذا يدل على وجود تأثير إيجابي للصراع داخل المجموعة الواحدة على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، كما يمكن تحديد طبيعة التأثير من خلال المعامل $B\hat{e}t\alpha$ بحيث يتضح من خلال الجدول السابق أن المعامل $B\hat{e}t\alpha$ يساوي 0.164 أكبر من الصفر ما يدل على وجود تأثير إيجابي للصراع داخل المجموعة الواحدة على أداء العاملين.

ومنه الفرضية القائلة " يؤثر الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل " مرفوضة.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاء نص الفرضية كالتالي " يؤثر الصراع بين المجموعات تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل " و لإختبار هذه الفرضية تم استخدام ميل الإنحدار الخطي البسيط A بالإعتماد على قاعدة القرار المشار إليها أعلاه، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين ما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية	المعامل $B\hat{e}t\alpha$	ميل الإنحدار الخطي البسيط A
يؤثر الصراع بين المجموعات تأثيرا سلبيا على أداء العاملين.	-0.95	-0.38

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن ميل الإنحدار الخطي البسيط A يساوي -0.38 وهو أصغر من الصفر، هذا ما يدل على وجود تأثير سلبي للصراع بين المجموعات على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، كما يمكن أيضا تحديد طبيعة التأثير من خلال المعامل $B\hat{e}t\alpha$ حيث يتضح من الجدول السابق أن المعامل $B\hat{e}t\alpha$ يساوي -0.95 وهو أصغر من الصفر وهذا ما يدل وجود تأثير سلبي للصراع بين المجموعات على أداء العاملين.

و منه الفرضية القائلة " يوتر الصراع بين المجموعات تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل " مقبولة.

رابعا: إختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي " تؤثر الصراعات التنظيمية تأثيرا سلبيا على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل " و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام ميل الإنحدار الخطي البسيط A بالإعتماد على قاعدة القرار التي تم استخدامها في إختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (25): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية	المعامل $B\hat{e}t\alpha$	ميل الإنحدار الخطي البسيط A
تؤثر الصراعات التنظيمية تأثيرا سلبيا على أداء العاملين.	0.119	0.067

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن ميل الانحدار الخطي البسيط A يساوي 0.67 وهو أكبر من الصفر هذا ما يبين وجود تأثير إيجابي للصراعات التنظيمية على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، كما يمكن أيضا تحديد طبيعة التأثير من خلال المعامل **Bêta** حيث يتضح من الجدول السابق أن المعامل **Bêta** يساوي 0.119 وهو أكبر من الصفر وهذا ما يدل وجود تأثير إيجابي للصراعات التنظيمية على أداء العاملين.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسة القائلة " تؤثر الصراعات التنظيمية تأثيرا سلبيا على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل " مرفوضة.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلات الإشكالية، إضافة إلى تحديد العينة المدروسة، تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان وهذا عن طريق تفرغ وتحليل مختلف محاور الاستمارة الموزعة على العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، وبعدها تم اختبار صدق الفرضيات اتضح أن العاملين في مديرية التجارة للولاية يقدمون مستويات مرتفعة من الأداء. كما تم التوصل إلى أن الصراعات تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين.

الختامة

جاءت هذه الدراسة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي و انعكاساته على جوانب مختلفة في المنظمة، ولعل موضوع الأداء يعد أحد أهم هذه الجوانب الجديرة بالدراسة لكونه من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، و ضمن هذا البحث حاولنا الإلمام بفكرة وجود تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين من خلال إجراء دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مع إبداء بعض الإقتراحات.

أولاً : النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي :

1- النتائج النظرية :

- بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي إلا انه يبقى من المواضيع القابلة للبحث، لكونه مرتبط بالموارد البشري في المنظمة والذي يعد المحرك الرئيسي لنشاطاتها.
- تتباين أسباب ونواتج الصراع التنظيمي كما انه يتواجد على كافة المستويات في المنظمة و إن اختلفت شدته، فالصراع يتواجد على مستوى الفرد، داخل المجموعة الواحدة، وبين المجموعات.
- للصراع التنظيمي آثار سلبية وأخرى إيجابية، تختلف باختلاف مستوى الصراع ودرجته، حيث أن المستوى المرتفع للصراع ينتج عنه عدة آثار سلبية، لذا يجب المحافظة عليه عند مستوى مرغوب و إستثماره بالطريقة الصحيحة، ما يتطلب إدارته و توجيهه عبر إستراتيجيات و أساليب مختلفة.
- يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل منها العوامل الخاصة بالفرد، العوامل الإدارية التنظيمية، والعوامل البيئية الخارجية.
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المنظمات القيام بها باستمرار وذلك بإتباع خطوات متسلسلة تتمثل في (تحديد معايير الأداء، نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري، مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين، الإجراءات التصحيحية)و يتم استخدام عدة طرق منها ما هو تقليدي (طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة التدرج البياني) و ما هو حديث (طريقة التوزيع الإجمالي، الإدارة بالأهداف، طريقة الأحداث الحرجة، قوائم السلوك المتدرجة).
- تواجه عملية تقييم الأداء عدة أخطاء وصعوبات كالتحيز الشخصي، خطأ الهالة، التقدير الوسط، الإنطباع المسبق، و التأثير بآخر تقييم، تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المسطرة منها.

2- النتائج التطبيقية :

- تعرف مديرية التجارة لولاية جيجل مستوى عالي للصراع داخل الفرد حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.76، في حين يتواجد الصراع داخل المجموعة الواحدة و الصراع بين المجموعات بدرجة متوسطة، بحيث قدر متوسطهما الحسابي 3.17 و 3.34 على التوالي.

- يبرز كل من " القيام بالعديد من الأدوار" و " التضايق أثناء مواجهة مشكلة يصعب حلها" كسببين رئيسيين لحدوث الصراع داخل الفرد في مديرية التجارة لولاية جيجل.
- يظهر كل من " تباين الآراء بين أعضاء المجموعة الواحدة" و " اختلاف أهداف أعضاء المجموعة الواحدة" كسببين رئيسيين لنشوء الصراع داخل المجموعة الواحدة في مديرية التجارة لولاية جيجل.
- يتضح أن كل من " الخلافات بين المجموعات" و " تضارب مصالح المجموعات" هما المتسببين الرئيسيين في حدوث الصراع بين المجموعات في مديرية التجارة لولاية جيجل.
- يقدم العاملون في مديرية التجارة لولاية جيجل مستويات مرتفعة من الأداء، حيث بلغ المتوسط الكلي لمحور أداء العاملين 3.56.
- يؤثر الصراع داخل الفرد تأثير إيجابي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث قدر ميل الإنحدار الخطي البسيط A ب (0.134)، كما قدر المعامل Béta ب (0.273).
- يؤثر الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث قدر ميل الإنحدار الخطي البسيط A ب (0.73)، وجاء المعامل Béta ب (0.164).
- يؤثر الصراع بين المجموعات تأثير سلبي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث قدر ميل الإنحدار الخطي البسيط A ب (-0.038)، أما المعامل Béta فقد قدر ب (-0.095).
- تؤثر الصراعات التنظيمية بشكل عام تأثير إيجابي على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، حيث قدر ميل الإنحدار الخطي البسيط A ب (0.067)، أما المعامل Béta فقد قدر ب (0.119).

ثانياً : الإقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سوف يتم تقديم مجموعة من الإقتراحات على أمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة التحكم في الصراع التنظيمي و التقليل من آثاره السلبية على أداء العاملين بها و هذا من خلال :
- محاولة فهم الصراع التنظيمي الذي ينشأ على المستويات الثلاث (داخل الفرد، داخل المجموعة الواحدة، بين المجموعات)، و السعي للسيطرة عليه و توجيهه بالطريقة التي تمكن من الاستفادة من آثاره الإيجابية.
 - تحديد الأدوار بدقة و توضيح طرق تنفيذ المهام.
 - توضيح الصلاحيات الممنوحة لأداء الأعمال لمختلف المجموعات داخل المؤسسة.
 - محاولة خلق نوع من التنسيق بين إدارات و أقسام و مجموعات العمل، و التحقق من أن مصالحها تتوافق مع مصالح المؤسسة.
 - العمل على نشر ثقافة الحوار و تشجيع فكرة العمل المشترك.
 - السعي الى الإحتفاظ بالعاملين الأكثر كفاءة من خلال خلق بيئة عمل ملائمة (حوافز، ترقية ، خدمات إجتماعية).

ثالثا : أفاق الدراسة

بعد هذه النتائج المتوصل إليها و الاقتراحات المقترحة بخصوص هذه الدراسة، تثار أمامنا مواضيع

أخرى لها علاقة بالموضوع لعلها تكون مفاتيح لدراسات لاحقة :

- إجراء دراسة مماثلة على مجتمعات أخرى مثل القطاع التعليمي و القطاع الإنتاجي.
- الصراعات التنظيمية و علاقتها بالروح المعنوية و الالتزام التنظيمي.
- إدارة الصراع التنظيمي في القطاع الخاص و القطاع العام : دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أ. الكتب:

- 1) إبراهيم ذرة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3) المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 4) جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
- 5) جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان ثابت إدريس، نظريات ونماذج وتطبيق عملي إداري في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 6) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 7) حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8) حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- 9) خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11) خضير كاظم حمود الفريجات، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 13) رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطبع، عين مليلة، 2007.
- 14) رونالد ريجو: ترجمة: حلمي فارس، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 15) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار اقباء للطباعة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 16) سهيلة محمد عباس، على حسين علي، السلوك إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 17) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، السويس، 2005.
- 18) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009.
- 19) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20) عدنان يوسف العتوم، علم النفس الإجتماعي، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية الشارقة، 2009.
- 21) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 22) عمار بوخوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 23) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 24) فيصل عبد الرؤوف دحلة، تكنولوجيا الأداء البشري وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان 2001.
- 25) ليلى عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2006.
- 26) محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
- 27) محمد سعيد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 28) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 29) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي-القواعد و المراحل و التطبيقات-، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1999.
- 30) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- 31) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- (32) مروان محمد ني أحمد، معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (33) مهدي حسن الزوليف، إدارة الأفراد-مدخل كمي-، دار المحلاوي للنشر، عمان، 1998.
- (34) مهدي حسن الزوليف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.
- (35) موسى اللوزي، التطور التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (36) يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، إدارة المورد البشري-مدخل إستراتيجي-، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

ب. الرسائل والأطروحات:

• أطروحات الدكتوراه

- (1) خليل إسماعيل براهيم ماضي، فعالية جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسماعلية، 2014.
- (2) سليمان بن إبراهيم عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية بالسعودية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة و الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، ...؟!...، 2008.
- (3) محمد حسين عساف، إدارة الصراع و أثرها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية (فرع الأنبار)، الأنبار، 2013.
- (4) هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

• رسائل الماجستير

- (1) أحمد يوسف اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- (2) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناكوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
- (3) حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

- (4) زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- (5) زياد الخليفة سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- (6) سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- (7) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وأثره على المناخ الوظيفي-دراسة حالة أحمد بوقرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
- (8) طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها-دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007/2006.
- (9) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- (10) فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي-دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- (11) مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009/2008.
- (12) محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010.
- (13) نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2004.

ت.المواقع الإلكترونية:

1) مديرية التجارة لولاية مستغانم، 2017/05/03، 10:20،
تاريخ-الوزارة/content/?q=ar/https:// www.dcw-mostaganem.dz/

ث.مراجع أخرى:

- 1) أحمد بن علي غنيم، إستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الحكومية للبنين، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ع 2، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 2) أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة و الإقتصاد، ع56، 2008.
- 3) بدر حامد أحمد رمضان، طرق في الفكر الإسلامي لإدارة الخلافات في المنظمات، المجلة العربية لإدارة الأعمال، ع32، الأردن، 2003.
- 4) عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م20، ع4، الإمارات العربية المتحدة، 1998.
- 5) عيسى خليل إبراهيم، تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات الإدارية، م3، ع6.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الدراسة الميدانية

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي الموظف/أختي الموظفة

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان " انعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين " , نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل, حيث نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم

ملاحظة:

- لا يتم كتابة الإسم واللقب .
- يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك .
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات .

أسماء الطلبة :

بوالصوف بسام

كسوري محمد الشريف

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة [40 - 45] سنة
 [30 - 35] سنة [45 - 50] سنة
 [35 - 40] سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي

باكالوريا أو أقل
 تقني أو تقني سامي
 ليسانس
 ماستر أو مهندس دولة
 ماجستير أو دكتوراه

5- طبيعة التوظيف

دائم مؤقت

6- الأقدمية

أقل من 5 سنوات [15 - 20] سنة
 [5 - 10] سنوات من 20 سنة فأكثر
 [10 - 15] سنة

المحور الثاني : واقع الصراعات التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات	الرقم
					أ-الصراع داخل الفرد	
					يزيد توترك أثناء العمل جراء عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.	1
					يقل تركيزك عند قيامك بالعديد من الأدوار في نفس الوقت.	2
					تجد صعوبة في الإختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما معا.	3
					تتضايق عندما تصادفك مشكلات في عملك يصعب حلها.	4
					يفقدك عدم تناسب قدراتك مع مهام عملك الرغبة في تنفيذها.	5
					تختلف أهدافك الشخصية مع أهداف مؤسستك .	6
					ب- الصراع داخل المجموعة الواحدة	
					يقوم أعضاء المجموعة التي تعمل بها بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافك.	7
					تختلف مع زملائك حول من يقوم بالعمل.	8

					لا يتعاون زملائك معك على أداء المهام المطلوبة.	9
					يختلف زملائك حول طرق تنفيذ العمل.	10
					يتعامل زملائك مع الخلافات الناشئة بينهم على أنها مسألة ربح أو خسارة.	11
					يوجد تباين في الآراء بين أعضاء المجموعة التي تعمل بها.	12
					تختلف أهداف أعضاء المجموعة التي تعمل بها.	13
					ج- الصراع بين المجموعات	
					توجد خلافات بين المجموعات المختلفة داخل مؤسستك حول العمل.	14
					لا تتعاون المجموعة التي تعمل بها مع المجموعات الأخرى في مؤسستك.	15
					تتضارب مصالح المجموعات المختلفة داخل مؤسستك.	16
					تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل المجموعة التي تعمل بها.	17
					المجموعات الأخرى تخفي المعلومات اللازمة لأداء عملنا .	18
					يوجد عدم توافق بين مختلف الإدارات في مؤسستك حول الصلاحيات الممنوحة لأداء العمل.	19

					لا تتفق المجموعات المختلفة في مؤسستك حول الأهداف العامة للمؤسسة.	20
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث: واقع أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					تساهم في تقديم اقتراحات حول طرق تادية المهام تساعد على زيادة حجم العمل المنجز.	1
					تقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منك.	2
					ليس لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك.	3
					تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة.	4
					ترتكب الأخطاء أثناء قيامك بعملك.	5
					تساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.	6
					تحاول دائما تحسين أدائك وتطويره.	7
					تنجز عملك في الوقت المحدد له دائما.	8
					تحاول أن لا ترتكب أخطاء في عملك كي تتجزه في وقته.	9
					تحاول أداء عملك بأقل تكلفة .	10

					11	يتم توضيح لك جميع التعليمات و الإجراءات لإنجاز مهامك بكفاءة .
					12	تساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد .
					13	تسعى مؤسستك دائما للإحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

القسم	الأساتذة
علوم التسيير	نجيمي عيسى
علوم التسيير	عزيزي وداد
علوم التسيير	كرامش بلال
علوم التسيير	شاطر شفيق
علوم التسيير	حمودة نسيم

الملحق رقم (03): صدق أداة الدراسة

Corrélations

		الصراع_الفردي
	Corrélation de Pearson	1
الصراع_الفردي	Sig. (bilatérale)	
	N	52
	Corrélation de Pearson	,577**
يزيد توترك أثناء العمل جراء عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,638**
يقل تركيزك عند قيامك بالعديد من الأدوار في نفس الوقت	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,664**
تجد صعوبة في الإختبار بين هدفين ترغب في تحقيقهما معا	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,551**
تتضايق عندما تصادفك مشكلات في عملك يصعب حلها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,656**
يفقدك عدم تناسب قدراتك مع مهام عملك الرغبة في تنفيذها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,576**
تختلف أهدافك الشخصية مع أهداف مؤسستك	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52

Corrélations

		صراع_المجموعة الواحدة
	Corrélation de Pearson	1
صراع_المجموعةالواحدة	Sig. (bilatérale)	
	N	52
	Corrélation de Pearson	,572**
يقوم أعضاء المجموعة التي تعمل بها بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافك	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,516**
تختلف مع زملائك حول من يقوم بالعمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,402**
لا يتعاون زملاءك معك على أداء المهام المطلوبة	Sig. (bilatérale)	,003
	N	52
	Corrélation de Pearson	,342*
يختلف زملاءك حول طرق تنفيذ المهام	Sig. (bilatérale)	,013
	N	52
	Corrélation de Pearson	,605**
يتعامل زملاءك مع الخلافات الناشئة بينهم على أنها مسألة ربح أو خسارة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,462**
يوجد تباين في الآراء بين أعضاء المجموعة التي تعمل بها	Sig. (bilatérale)	,001
	N	52
	Corrélation de Pearson	,488**
تختلف أهداف أعضاء المجموعة التي تعمل بها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52

Corrélations

		الصراع_بينالمجموعا ت
	Corrélation de Pearson	1
الصراع_بينالمجموعات	Sig. (bilatérale)	
	N	52
	Corrélation de Pearson	,651**
توجد خلافات بين المجموعات المختلفة داخل مؤسستك حول العمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,805**
لا تتعاون المجموعة التي تعمل بها مع المجموعات الأخرى في مؤسستك	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,831**
تتضارب مصالح المجموعات المختلفة داخل مؤسستك	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,761**
تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل المجموعة التي تعمل بها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,726**
المجموعات الأخرى تخفي المعلومات اللازمة لأداء عملنا	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,707**
يوجد عدم توافق بين مختلف الإدارات في مؤسستك حول الصلاحيات الممنوحة لأداء العمل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,653**
لا تتفق المجموعات المختلفة في مؤسستك حول الأهداف العامة للمؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000

Corrélations

		واقع_الأداء
	Corrélacion de Pearson	1
واقع_الأداء	Sig. (bilatérale)	
	N	52
	Corrélacion de Pearson	,316*
تساهم في تقديم اقتراحات حول طرق تأدية المهام تساعد على زيادة حجم العمل المنجز	Sig. (bilatérale)	,023
	N	52
	Corrélacion de Pearson	,283*
تقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منك	Sig. (bilatérale)	,042
	N	52
	Corrélacion de Pearson	,297*
ليس لديك القدرة على تنفيذ الاعمال الموكلة عليك	Sig. (bilatérale)	,032
	N	52
	Corrélacion de Pearson	,277*
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	Sig. (bilatérale)	,047

	N	52
	Corrélation de Pearson	,400**
ترتكب الأخطاء أثناء قيامك بعملك	Sig. (bilatérale)	,003
	N	52
	Corrélation de Pearson	,499**
تساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الاعمال المنجزة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,418**
تحاول دائما تحسين أدائك وتطويره	Sig. (bilatérale)	,002
	N	52
	Corrélation de Pearson	,282*
تنجز عملك في الوقت المحدد له دائما	Sig. (bilatérale)	,043
	N	52
	Corrélation de Pearson	,495**
تحاول أن لا ترتكب أخطاء في عملك كي تنجزه في وقته	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,526**
تحاول أداء عملك بأقل تكلفة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	52
	Corrélation de Pearson	,374**
يتم توضيح لك جميع التعليمات والإجراءات لإنجاز مهامك بكفاءة	Sig. (bilatérale)	,006
	N	52

	Corrélation de	,358**
تساهم في علاج مشاكل العمل	Pearson	
وتحقيق الأهداف الوظيفية	Sig. (bilatérale)	,009
بشكل جيد	N	52
	Corrélation de	,450**
تسعى مؤسستك دائما للإحتفاظ	Pearson	
بالموظفين الأكثر كفاءة	Sig. (bilatérale)	,001
	N	52

الملحق رقم (04): ثبات أداء الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	33

الملحق رقم (05): نتائج إختبار فرضيات الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,060	,256		11,973	,000
الصراع_الفردى	,134	,067	,273	2,005	,050

a. Variable dépendante : واقع_الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,334	,201		16,569	,000
صراع_المجموعة_الواحدة	,073	,062	,164	1,176	,045

a. Variable dépendante : واقع_الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,693	,195		18,968	,000
الصراع_بينالمجموعات	-,038	,057	-,095	-,672	,042

a. Variable dépendante : واقع_الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,338	,271		12,333	,000
واقع_الصراع	,067	,078	,119	,849	,040

a. Variable dépendante : واقع_الأداء

المُلخَص

يحتل أداء العاملين مكانة هامة في المنظمات المعاصرة بإعتباره محصلة تفاعل جميع الأنشطة و المتغيرات و الأفراد داخلها، و يتأثر الأداء بمختلف العوامل و الظروف و التي تؤثر في مستوياته، و لعل الصراع التنظيمي من أهم هذه العوامل، فهو يعد ظاهرة من مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تأثير الصراع التنظيمي بمستوياته المختلفة (داخل الفرد، داخل المجموعة الواحدة و بين المجموعات) على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، و قد تم توزيع 52 إستبانة على عينة عشوائية على كافة الفئات العاملة في المديرية، و تم تحليلها بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

و قد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للصراعات التنظيمية على أداء العاملين في المديرية، بحيث كان لكل من الصراع داخل الفرد و الصراع داخل المجموعة الواحدة تأثير إيجابي على الأداء، بينما كان تأثير الصراع بين المجموعات سلبيا على الأداء و لو بدرجة بسيطة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، أداء العاملين، المنظمة

Abstract

Performance of employees occupies an important position in recent organizations since it is the result of interacting activities, variables and individuals in them. Performance level is affected by different factors and situations.

Perhaps, the organizational conflict is one of these factors, it is considered a phenomenon of obligatory organizational environment aspects which cannot be avoided.

This study aims for identifying the nature of effects for different level of organizational conflicts (that is ; within individual, within each group and among groups) on employees' performance in the « directions de commerce », Jijel.

For doing so, fifty two questionnaires have been distributed on a random sample from all groups of employees in that direction, which was analysed by using the statistical package for social sciences (spss).

The results indicate that, generally, there is a positive effect of organizational conflict on employees' performance in the direction. In that, each of the individual's inner conflict, conflict within each group have a positive effect on performance, whereas the conflict among groups has a slightly negative effect on it.

Keywords: organizational conflict, staff performance, organization