

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين

دراسة حالة مديرية التجارة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

▪ د/ هناء الرباطي

إعداد الطالبتين:

- مريم يخلف
- أمال حورية رويدي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: محمد عبد اللوش
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة: سامية يغني
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: هناء الرباطي

السنة الجامعية: 2020 - 2021

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا

نحمد الله سبحانه الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة والصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى من احتضنت هذه المذكرة وساهمت فيها وأمدتها بنصائح وتوجيهات قيمة الأستاذة الفاضلة

"الرابطي هناء"

وبالغ شكرنا و عرفانا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذ "نجيمي عيسى"

كما نتقدم بالشكر لعمال مديرية التجارة لولاية جيجل خاصة رئيس مكتب المستخدمين والتكوين. ويطيب لنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة وإثراء هذه المذكرة

والشكر موصولاً لكل من ساهم معنا وساعدنا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة وجزأهم الله خير الجزاء

وشكراً

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

التوبة: الآية 105.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع قبل كل شيء إلى قرنا عيني

إلى من حملتني وهنا على وهن، وضممتني بوشاح عنائها، ومؤنستي في وحدتي، والتي ألهمت عزمي ولقنتني دروس الأمل فأشرقت أيامي بها، وجعل الله الجنة تحت قدميها

أمي الغالية " ساجية " حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من علمني كيف أقف على رجلي وعلمني معنى الحياة و كيف أصارع الصعاب ولقاني اسمي دروس التحدي والإقدام، مثلي الأعلى الذي شرفني باسمه

أبي الكريم " مسعود " حفظه الله وأطال في عمره

إلى اعز ما وهبني الله و من قاسموني حنان أمي وأبي وساندوني وشاطروني أحلى ذكرياتي في الحياة إخوتي "محمد" و " سيف الدين "

أخواتي " كنزة " و " امينة " وآخر عنقود الكتكوتة الصغيرة " شروق "

إلى أختي التي ولدتها المواقف رفيقة دربي وصديقة عمري، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة، والتي ساعدتني في انجاز هذا العمل " آمال "

إلى من يسعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم رمز المعاشرة الطيبة صديقاتي أجمعين واخص بالذكر صديقاتي: "مريم"، "روميسة"، "فوزية"

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

مريم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله المؤمنين"

التوبة: الآية 105.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى فضاء المحبة ريحان الدنيا و بهجتها أجمل مناداة في الوجود أقرب الناس

إلى قلبي مصدر العطف و الحنان و سر نجاحي

أمي الغالية " فاطمة " حفظها الله ورعاها، و أطال عمرها وجعل الله الجنة تحت قدميها.

إلى أبي العزيز "رشيد" مصدر القوة و العزم و الثبات و معلمي أن مسافة الميل تبدأ بالخطوة حفظه الله

وجعله نبراسا و سراجا به نفتدي.

حفظهم الله على طاعته و متعهما بالصحة و العافية و أعانني على برهما ما حييت.

إلى من نشأت و ترعرعت بينهم سندي في هذه الدنيا الذين شاركوني حزني و همي ووقفوا معي في الحلوة

والمرة إخوتي " عبد الرؤوف"، " عبد حكيم".

إلى من جامعتي بها المحبة و الصداقة و الأخوة من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح

أختي "مريم".

إلى من وجوده يملأ حياتي بهجة و سرور و من كان سندا و عوناً لي يامن اختارني أن أكون شريكة في

حياته أطال الله عمره " أمين".

إلى أساتذتي و زملائي كلية العلوم الاقتصادية

إلى كل من أحبني و أحببته بإخلاص

و لم يجد اسمه في هذا الإهداء أهديه عملي.

أمال

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الصراع التنظيمي وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	1 الإطار النظري للصراع التنظيمي
03	1-1 مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي
07	2-1 أسباب الصراع التنظيمي
11	3-1 أنواع الصراع التنظيمي
15	4-1 مستويات الصراع التنظيمي
20	2 أساسيات حول أداء العاملين
21	1-2 مفهوم وأهمية أداء العاملين
25	2-2 محددات أداء العاملين
26	3-2 تقييم أداء العاملين
32	4-2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
34	3 تأثير مستويات الصراع التنظيمي في أداء العاملين
35	1-3 تأثير الصراع داخل الفرد في أداء العاملين
37	2-3 تأثير الصراع داخل المجموعة في أداء العاملين

38	3-3 تأثير الصراع بين الجماعات في أداء العاملين
41	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة - جيجل -	
43	تمهيد
44	1 تقديم المؤسسة محل الدراسة
44	1-1 التعريف بمديرية التجارة لولاية جيجل
44	2-1 مهام مديرية التجارة لولاية جيجل
45	3-1 الهيكل التنظيمي للمديرية
54	2 منهجية الدراسة الميدانية
54	1-2 مجتمع عينة الدراسة
55	2-2 أدوات الدراسة الميدانية
58	3-2 أساليب المعالجة الإحصائية
60	4-2 اختبار أداة الدراسة
67	3 عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
68	1-3 عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
74	2-3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الصراع التنظيمي
81	3-3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
84	4-3 اختبار الفرضيات
96	خلاصة
98	خاتمة
103	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	نتيجة المقارنات الثنائية	01
58	مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	02
60	فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالاتها	03
62	معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع داخل الفرد	04
62	معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع داخل الجماعة	05
63	معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع بين الجماعات	06
64	معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لمحور الصراع التنظيمي	07
65	معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات محور أداء العاملين	08
66	معامل الثبات "ألفا كرومباخ Alpha Crombach" لمحاور الاستبانة	09
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	12
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	13
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	14
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	15
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الصراع داخل الفرد"	16
76	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الصراع داخل الجماعة"	17
78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الصراع بين الجماعات"	18
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الصراع التنظيمي"	19
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "أداء العاملين"	20
85	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	21
87	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	22

88	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	23
89	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	24
89	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	25
90	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	26
91	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	27
92	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	28
93	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	29
93	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	30
94	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	31
95	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	32
95	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل	33

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
15	أنواع الصراع التنظيمي	02
18	نافذة جوهاري	03
32	طرق تقييم الأداء	04
34	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	05
35	التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء	06
46	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل	07
52	الهيكل الفرعي لمصلحة الإدارة والوسائل	08
53	الهيكل الفرعي لحقل الدراسة	09
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	12
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	13
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	14
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	15

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة الميدانية
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	الصدق البنائي لأداة الدراسة
04	ثبات أداة الدراسة
05	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
06	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة
07	نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة

تعد المنظمات بشكل عام على أنها منظمات إنسانية فهي أصبحت نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها المسطرة وبمستوى عال من الكفاءة يرجع بالضرورة لمواردها البشرية، لأنها العقل المدبر. أدركت المنظمات أن الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه سواء الفردي أو الجماعي ومختلف محدداته النفسية التي تدفعه إلى إثارة نشاطه يمكنها من دفعه إلى تقديم أحسن أداء لديه بما يتماشى مع الأهداف الموضوعية.

تعتبر الصراعات من بين أهم المؤثرات في أداء الفرد، حيث نجد أن أكثر مشكلات المنظمة تعود إلى وجود بيئة غير مناسبة يؤدي إلى تكوين صراعات تنظيمية، فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. ومن منطلق أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة بدون تفاعل متواصل بين أفرادها والجماعات المختلفة في شتى أجزائها فإن هذا التواصل قد يؤدي إما إلى اتفاق وتفاهم وبالتالي تعاون أو إلى اختلاف وتعارض مسبب لنشوء صراعات تنظيمية.

فمعرفة إدارة المنظمات لطرق التعامل مع الصراعات التنظيمية والتقليل من أثارها وتوجيهها إلى مستوى معين تستطيع من خلالها أن توفر مناخ ملائم و بيئة مشجعة تشعر بالاستقرار والأمان ذات خصائص نوعية تقلل من الضغوط المفروضة على العاملين يدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وبالتالي ينعكس إيجابا على أداء الفرد وأداء المنظمة ككل.

1- إشكالية الدراسة

من منطلق أن الصراع التنظيمي يلعب دور مهم في المنظمات، كونه يمثل سلاح ذو حدين فقد يكون إيجابيا يحفز الأفراد إلى الإبداع، أو مدمرا عندما ينمي الشعور بالهزيمة. سنحاول عبر هذه الدراسة معرفة أثر الصراع التنظيمي بمستوياته في أداء العاملين و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل- ؟

انطلاقا من السؤال الجوهرى، و لغرض الإلمام بموضوع الدراسة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل- ؟

- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل- ؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل-؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).
- هل توجد فروق دالة إحصائيا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والتعمق في دراستها تصاغ الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

وتتبع عنها مجموعة فرضيات تساهم في تحديد معالم هذا البحث، و قد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

3- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوع الصراع التنظيمي وأداء العاملين ذلك لأهمية هذين المتغيرين، ويمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا يشكل أهمية قصوى في السلوك التنظيمي، حيث تدرس ظاهرة سلوكية طبيعية حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات، و الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بأداء العاملين، كونه يؤثر في فعالية المنظمة، و ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه وحتما الصراع أحد العوامل.
- مساهمة هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والمكتبة الجامعية بالإطار النظري للصراع التنظيمي وأداء العاملين بمكوناته.

4- أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تقصي أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل- ذلك من اجل تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين خلفية نظرية لكل من الصراع التنظيمي وأداء العاملين.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المديرية.

- التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمستوياته المختلفة (الصراع على مستوى الفرد، الصراع على مستوى الجماعة، الصراع بين الجماعات) وطبيعة تأثيره على أداء العاملين بالمديرية.
- التعرف على مدى وجود صراعات تنظيمية بالمديرية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط مستويات الصراع التنظيمي ومستوى أداء العاملين.
- التوصل إلى نتائج وتقديم اقتراحات يمكن أن تفيد المسؤولين في مديرية التجارة لولاية جيجل، في مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة ووضع حلول لها و اتخاذ قرارات تعود بالنفع على المديرية و ذلك من أجل تطوير أداء العاملين لتحقيق أهدافها.

5- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا والتحقق من فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، قصد الإلمام بالجانب النظري للدراسة وفهم مكوناته كميًا وكيفيًا باعتباره يتماشى وطبيعة البحث، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات العلمية... الخ.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها ومعالجتها بهدف اختيار واستخراج النتائج واختبار صحة الفرضيات وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

6- أسباب اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره ما يلي:
- الموضوع جدير بالدراسة ينسجم مع تخصصنا تسيير الموارد البشرية.
 - الاهتمام والرغبة الشخصية بالإلمام أكثر بالموضوع وإثراءه نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري، ومحاولة التعرف على الواقع العملي، من خلال الدراسة الميدانية.
 - خطورة الظاهرة لما لها من آثار سلبية على الفرد والمنظمة معا.

7- حدود الدراسة

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تحديد المجالات التي يمكن اعتبارها كحدود لدراستنا، والمتمثلة في:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مديرية التجارة -جبل-.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 خلال الفترة الممتدة من 02 ماي إلى 16 ماي.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية التجارة لولاية -جبل-.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية التجارة -جبل-.

8- مصطلحات ونموذج الدراسة:

أ- مصطلحات الدراسة: تتمثل فيما يلي:

الصراع: "الموقف الذي تتعارض فيه، بشكل أساسي، الظرف والممارسات والأهداف المختلفة"¹.

الصراع التنظيمي: "النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص الآخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه"².

الأداء: "هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"³.

أداء العاملين: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"⁴.

المنظمة: "هي وحدة اجتماعية منسقة ومنظمة ومهيكلية، تعمل بشكل متواصل ومتفاعل لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة وظائف متعددة"⁵.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 259.

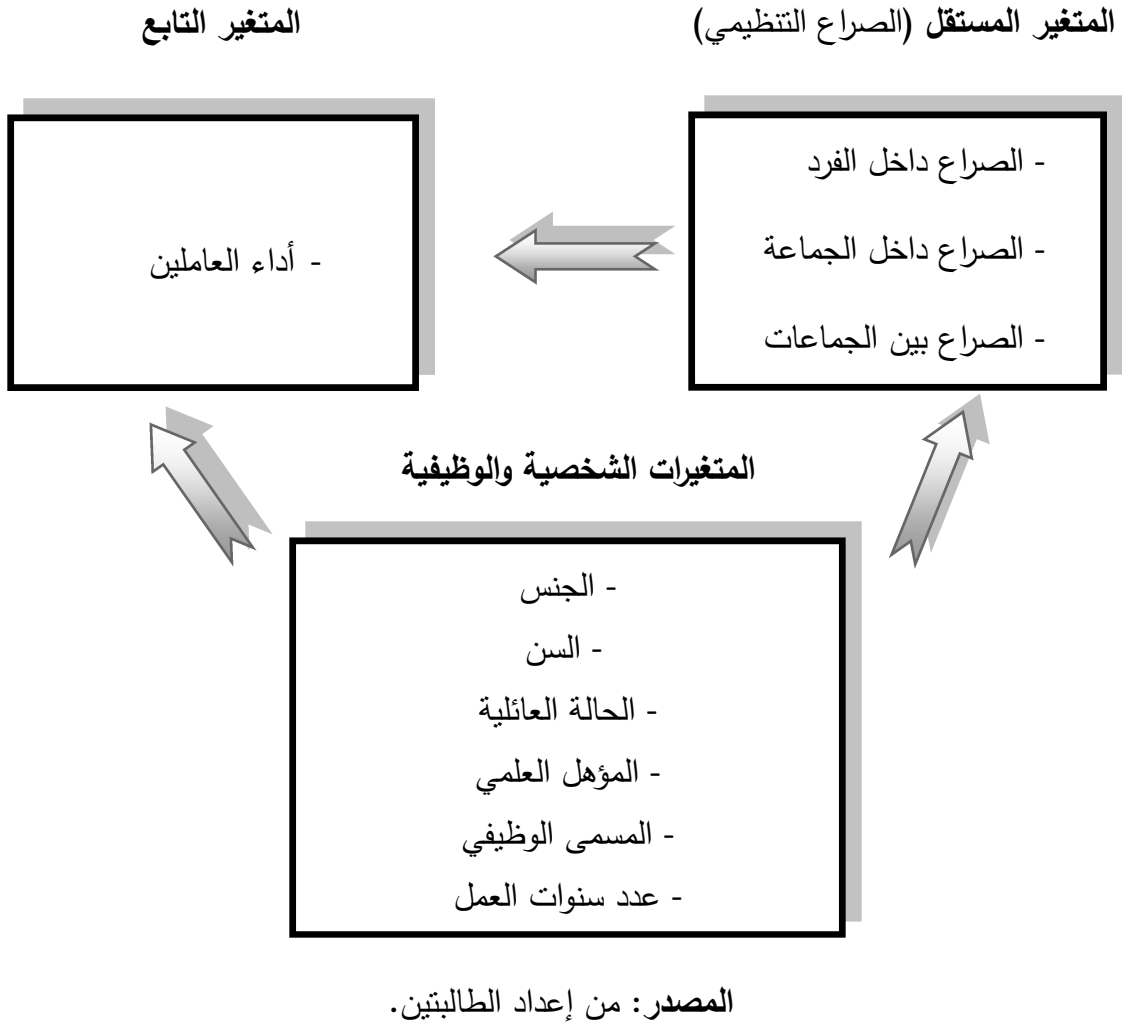
² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

³ ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013، ص 43.

⁴ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 25.

⁵ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 50.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



9- الدراسات السابقة

فيما يلي سنعرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير الصراع التنظيمي وأداء العاملين:

- مصطفى آدم محمد أبكر، "أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية الشمال كردفان، سنة 2020. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبأسلوب كمي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة غير احتمالية، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وقد وزعت 80 استبانة على العمال واسترد منها 75 بنسبة استجابة بلغت 94%.

وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في:

- وجود علاقة تأثير إيجابي جزئي بين مكونات الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة إيجابية جزئية ومعنوية بين أبعاد الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإنجاز والإبداع.

- أمينة قهواجي، "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة"، حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2014/2015. لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين وكيفية إدارتها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة موضوع البحث، من خلال جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة. وقد اقتصرت العينة الخاضعة للتحليل على 500 فرد موزعين على كل مديريات القسم بطريقة عشوائية طبقية، من خلال وضع استبانة صممت لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي.
- وجود علاقة سلبية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء.
- أكثر الصراعات انتشارا والذي يحتل المرتبة الأعلى هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض، في حين احتل الصراع على مستوى الفرد المرتبة الأخيرة.
- الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه العكس يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سلبية على المستوى الشخصي.

• الصراعات تنشأ أساسا من عدة عوامل مختلفة وليس من عامل محدودية الموارد المالية والبشرية فقط.

- عطية مصلح، عودة مشاركته، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، سنة 2015، دراسة قام بها الباحثين على الموظفين في أربع وزارات تمثلت في: وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التعليم العالي، وزارة الداخلية ووزارة العمل، وقد أجريت هذه 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، وكذا معرفة أسباب الصراع التنظيمي في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.
 - تظهر ملامح الصراعات من الخلافات الشخصية، والمحاور الاجتماعية والتمارض والتغيب عن العمل.
 - أهم أسباب نشوء الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين وازدواجية الأعمال.
- محمد سلامة، "الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة -المسيلة-، 2010/2011، قام الباحث بإجراء دراسة على عينة من العمال المسؤولين بالشركة الإفريقية للزجاج مكونة من 89 عامل بطريقة عشوائية وباستخدام للمنهج الوصفي التحليلي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات الصراعات التنظيمية والأداء التنظيمي والتعرف على أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية في الشركة.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ما بين الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة إيجابية في المستوى المعقول ما يزيد من حماس الأفراد ويدفعهم اتجاه تحقيق الأهداف، كما يزيد من جودة الإنجاز و يدفع نحو الانضباط والتعاون في العمل .
 - وجود علاقة سلبية في حالة المستوى المنخفض والمرتفع للصراعات التنظيمية.
 - استخدام أساليب لإدارة الصراعات التنظيمية من طرف الإدارة و بشكل كبير أسلوب التكامل.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تشارك دراستنا الحالية بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة بجيجل- مع الدراسات السابقة، في الجانب النظري كونها تتناول كل من متغيري الدراسة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع والعلاقة بينهما، كما تشترك في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، والإعداد واستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

وتختلف الدراسات السابقة مع دراستنا تماما من حيث ميدان الدراسة الميدانية وزمانها، حيث أجريت في مديرية التجارة لولاية جيجل، وكذا الاختلاف في الجانب التطبيقي من حيث النتائج، فقد تناولت الدراسة تأثير مستويات الصراع (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات) على أداء العاملين.

10- صعوبات الدراسة

من الصعوبات و المعوقات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة ما يلي:

- ✓ صعوبة معالجة المعلومات والبيانات والتعامل مع البرنامج الإحصائي spss.
- ✓ تأخرنا في إنجاز المذكرة بسبب جائحة كورونا وكثرة الإضرابات.
- ✓ قلة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية.

11- هيكل الدراسة

للتفصيل في موضوع الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مديرية التجارة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات فرضيات الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي.

يتضمن الفصل الأول الإطار العام للصراع التنظيمي و أداء العاملين حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء: يتطرق الجزء الأول إلى الإطار النظري للصراع التنظيمي، والثاني أساسيات حول أداء العاملين، أما الثالث فقد خصص لمعرفة تأثير مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

فيما يخص الفصل الثاني فهو يتناول الدراسة الميدانية لأثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين حيث اشتمل على أربع أجزاء: ففي الجزء الأول يتم تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما الجزء الثاني فيتضمن منهجية الدراسة الميدانية ،أما الجزء الثالث فيتطرق لعرض و تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الصراع التنظيمي وأداء العاملين

1- الإطار النظري للصراع التنظيمي

2- أساسيات حول أداء العاملين

3- تأثير مستويات الصراع التنظيمي في أداء العاملين

تمهيد

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، كما يعد من المواضيع الشائكة التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى، وكذا الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات، لما لها من انعكاسات على سلوك وأداء العاملين. فالصراع التنظيمي أحد أشكال العلاقات الحتمية والطبيعية للاختلاف في الذاتية البشرية بين الأفراد داخل منظمات الأعمال، وقد أصبح التعامل معه من الأمور المهمة لذا وجب الاعتراف به كسمة تنظيمية متلازمة لحياة المنظمات. إذ يعد أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد وكذا داخل الفرد نفسه نتيجة المؤثرات النفسية والاجتماعية، فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في حالة من الاستقرار والوثام التام بل لابد أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع.

ومن جهة أخرى فإن أداء الفرد ليس بمعزل عن آثار الصراع التنظيمي فهذا الأخير لاقى اهتمام البالغ من الباحثين والمدراء باعتباره مقياس لنجاح وتفوق المنظمات، فلقد وصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعني بالمورد البشري في المنظمة، فهو مالك المعرفة والخبرة والمهارات التي من شأنها، أن تتيح الفرصة للمنظمة أن تحسن من أداؤها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط التي تنشط فيه، من خلال تحسن المستمر في الأداء ذلك العامل.

وعليه فأداء العاملين يعد جزء من أداء المنظمة فوجب على المنظمة ضرورة التأكد من مدى قيام العمال بأعمالهم بالكيفية المحددة والمطلوبة، يمكنها من معرفة ما إذا كان مستوى الأداء مناسب للعمل المطلوب انجازه، أم انه لا يرقى إلى ذلك ظهرت عملية تقييم الأداء الخاصة بهم ومعرفة العوامل التي تؤثر على الأداء من بينها الصراع التنظيمي.

1- الإطار النظري للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية تنظيمية لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهي تحدث بأشكال متعددة كرد فعل للتفاعل بين الأفراد والجماعات، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في البيئة التي توجد فيها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والسلطات والمسؤوليات والمهام داخل بناء محدد له معايير وقوانينه.

ولقد حظيت الصراعات التنظيمية باهتمام واسع النطاق وخاص حيث حاول المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وضع تعريف دقيق للصراع التنظيمي، لكن الأمر كان في غاية الصعوبة لأنه من الظواهر السلوكية الشديدة التشابك ما جعل الصراع أمر معقد.

1-1 مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي

لقد أصبحت المنظمات تحكمها مجموعة من العلاقات المتشابكة بين الأفراد بعضهم البعض، حيث تجمعهم مصالح وأهداف مختلفة تؤدي في معظم الأحيان إلى وجود صراعات تؤثر على المنظمة.

وقد اختلف الباحثين في إعطاء مفهوم موحد للصراع التنظيمي وهذا راجع للاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف الصراع وخصائصه.

1-1-1 مفهوم الصراع التنظيمي

ذهب العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف الصراع التنظيمي كل حسب منظوره الخاص، وقبل أن نستعرض جملة من التعريفات المقترحة حول الصراع في المنظمات، لا بد أن نشير إلى تعريف الصراع.

أولاً: الصراع لغة:

حسب القاموس فإن الصراع" من الفعل صارع - صرعا ومصارعة - صرع وهو: تصادم، خلاف، نزاع، تضارب (أراء)¹.

¹ ثمار لامي، قاموس ريدرز (مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 51.

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق¹.

الصراع لغة تعني "الخصومة"، وأما كلمة **Conflict** فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام².

ثانياً: الصراع اصطلاحاً:

مأخوذ من الكلمة اللاتينية **Conflicyus** والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق³.

حسب المعجم فإن: "التنافس على المصادر النادرة يخلق حالة صراع بين الأفراد والجماعات، ويتولد عندهم العدوانية والكراهية للغير، فيتصارعون ويركزون كل اهتماماتهم نحو تحطيم بعضهم البعض"⁴.

فالصراع يعرف على أنه: "الموقف الذي تتعارض فيه، بشكل أساسي، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁵.

ثالثاً: تعريف الصراع التنظيمي

لقد تعددت التعاريف التي يتبناها المفكرون والباحثون والكتاب في نظرتهم للصراع التنظيمي ولم يتفقوا على وضع تعريف موحد وهذا لتباين مدارسهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف:

يعرف بولدينج **Boulding** الصراع التنظيمي على أنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"⁶.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 363.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2014، ص 11.

³ محمد الصرفي، إدارة الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 92.

⁴ حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص 30.

⁵ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁶ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 92.

وينظر توماس وكيلمان **Thomas And Kilman** إلى الصراع التنظيمي على أنه: " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته، أو نتيجة للشعور بأن أحد الأفراد أو الجماعات تجاوز حقوقه"¹.

أما "بوفلجة غياث" يعرف الصراع بأنه: " الصراع هو ما ينتج عن اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة، في وجه تحقيق أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف تكون في شكل مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ، كما قد تكون المطالب معنوية وتتمثل في التقدير والاحترام وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد أو الجماعة"².

أما "بدر" فعرف الصراع بأنه: " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات"³.

وعرف الصراع التنظيمي أيضا بأنه: " الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات، مما يؤدي إلى حدوث التفاعل العدواني"⁴.

كما يعرف بأنه: " إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عند تعرض الأفراد لموقعين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا، يؤدي وجود نمطين من الدوافع المتناقضة والمتعارضة إلى إعاقة الفرد في التوافق، ولا يلغى أيا من الدافعين المتصارعين الآخر، ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوء توتر متزايد وسلوك غير ثابت"⁵.

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للصراع التنظيمي على أنه:

¹ Bertrand Eliza, Bertrand Nastazja, Thurck Emilie, **Conflit dans les organisations: En quoi la communication et la gestion des conflits permettent de résoudre les conflits dans les organisations**, Interactions sociales dans le monde du travail: M. Gabarotte Fabrice, 2014, p 4.

² بوهورر نجلة، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2-عبد الحميد مهري-، العدد 10، المجلد ب، 2017، ص 80.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 289.

⁴ سوهام بادي، أسماء قرزیز، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، العدد 17، 2019، ص 197.

⁵ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 19.

الصراع التنظيمي ينشأ أولاً داخل الفرد نفسه وينجم عن عملية التفاعل والاحتكاك التي تحدث داخل المنظمة بين عمالها، نتيجة لاختلاف وجهات النظر والقيم ولتعارض أهدافهم وخدمة مصالحهم ورغبة كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والتأثير سلبياً عليه ومحاولة عرقلة للوصول إلى تحقيق أهدافه، مما يتسبب في تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقة بين عمالها بصفة خاصة، وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة.

كما يعرف الصراع التنظيمي من الناحية الإجرائية على أنه ذلك الخلاف بين العمال بعضهم البعض وبين العمال والإدارة والذي يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات التي يحملها أعضاء المنظمة¹.

1-1-2 خصائص الصراع التنظيمي

على ضوء التعريفات المقدمة يمكن استخلاص بعض الخصائص المتعلقة بالصراع التنظيمي، ويمكن أن نجملها فيما يلي:

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع: بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة السهلة المفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
 - التوتر: الذي يعتبر بعداً أساسياً للصراع، وهو يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها².
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع³.
- وقد عرض العتيبي جملة من الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في⁴:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

¹ رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 20.

² زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 366.

⁴ طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 13-14.

- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

1-2-1 أسباب الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي يحدث في أشكال عدة يمكن أن تتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، وتعدد أسباب نشوء هذا الصراع، وقد قسمت هذه الأسباب إلى أسباب تنظيمية وأسباب شخصية.

1-2-1 الأسباب التنظيمية

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وتتمثل في:

1-1-2-1 تنسيق العمل بين الجماعات

إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأى منظمة لا بد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في: تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

1-2-1-2 تنافس أنظمة الحوافز إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في

جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات¹.

¹ العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 295.

1-2-1-3 تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة

فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات¹.

1-2-1-4 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 العمل².

1-2-1-5 الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلاً من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات النزاع³.

1-2-1-6 الاختلاف في الأهداف

يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة، فالاختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات. فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الآخر أو مع مدير المبيعات.

1-2-1-7 الاختلاف في القوة والمكانة

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، الشارقة، 2008-2009، ص 23.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 327.

1-2-1-8 ضعف عمليات الاتصال

إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة¹.

1-2-2-1 الأسباب الشخصية

ينشأ الصراع كنتيجة لتعارض الأهداف وليس لتعارض الاهتمامات فقط، وقد لا تكون العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن بروز الصراعات فقط، فيمكن وجود أمور متعلقة بشخصيات الأفراد ومن بين هاته الأسباب ما يلي:

1-2-2-1-1 طبيعة الأشخاص

يوجد داخل التنظيم أشخاص بطبيعتهم يميلون إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات².

1-2-2-2-1 اختلاف الإدراك

تمثل المدركات المعاني يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم الأشياء وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته لذا فالمعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالباً بالاختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد³.

1-2-2-3 تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين

يعتبر التنظيم تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وهذا يتطلب من الإدارة التوفيق بين الخلفيات المختلفة، وينعكس عنه ظهور الصراعات⁴.

¹ هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 4، 2014، ص ص 4-5.

² زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 363.

1-2-2-4 عدم الرضا الوظيفي

قد ينشأ عدم الرضا لأسباب مختلفة ويولد شعورا بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع¹.

ونميز حسب "كوتز وكوهن" نوعين من الأسباب العقلانية واللاعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية²:

- **الصراع الوظيفي:** وهو ذلك الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- **الاعتمادية المتبادلة** بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.
- **اللاعقلانية:** فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسة التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معا لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسة التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها³ :

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة؛
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج)؛ وغيرها على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال وتجهيزات ولوازم وأثاث)؛
- المنافسة على المكانة أو المركز؛
- المنافسة على القوة والسلطة؛

¹ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² محمود مصطفى العميان، مرجع سبق ذكره، ص 365.

³ خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية- أدرار، مذكرة تخرج مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، 2016/2017، ص ص 46-47.

- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية ، تنازع بعض الوحدات على القيام بانجاز نفس الأعمال ذلك لان طبيعية هذه الأعمال تسمح بإمكانية انجازها من قبل أكثر من جهة؛
- النزاعات بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية؛
- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها كل منها أن تتفرق على غيرها في الأداء؛

1-3-1 أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وحسب وجهة النظر والزاوية التي يتم تناوله من خلالها ويمكن توضيحها فيما يلي:

1-3-1 الصراع وفق المصدر

لقد صنف روبنز Robbins الصراع وفق مصادره إلى¹:

أ- صراع المهمات

هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل. ووجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية التي لها أثر ايجابي في أداء العاملين كونه يثير تولد الأفكار ويحسن الأداء، ولهذا يفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو وجود غموض حول مهام الدور، فوجوده في درجة مرتفعة يعيق الأداء.

ب- صراع العمليات

وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية.

¹ Robbins Stephen, **Organizational behavior** , New Jersey: Prentice Hall International, 9th Edition, 2001, p 392.

ج- صراع العلاقات

وهو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد وفهمهم للأمور، مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المنظمة.

1-3-2 الصراع وفق الاتجاهات

ويمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين للصراع التنظيمي هما¹:

أ- الصراع التنظيمي الأفقي

يقع الصراع التنظيمي حسب هذا الاتجاه بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات تنظيمية مختلفة، وتقع في مستوى تنظيمي واحد. ودون أن يكون لبعضها سلطة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي التسويق والإنتاج.

ب- الصراع التنظيمي الرأسي

يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار كالصراع بين الإدارة العليا، الوسطى والدنيا.

1-3-3 الصراع وفق الآثار

ويقسم هذا المعيار إلى:

أ- الصراع الإيجابي

وهو الصراع الذي يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، حيث لا يمكن تجنبه فهو وليد ظروف المنظمة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير². وتكمن أهميته في كونه يقود المنظمة إلى النمو من خلال التعاون والعثور على الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل التي تعترض المنظمات، فضلاً عن كونه يعطي الدافع

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 482.

للبحث عن سبل وأساليب جديدة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وقد يكون مطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات للتعبير عن مواقفهم وتوضيح مكانتهم في المنظمة¹.

ب- الصراع السلبي

هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم². وقد يقود إلى الصراع بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد. ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع الغير بناء، ويلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى³.

1-3-4 الصراع وفق التنظيم

وينقسم الصراع حسب هذا المعيار إلى نوعين هما⁴:

أ- الصراع المنظم

وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضرابات أو أي عقوبات جماعية، ومثال هذا النوع من الصراع: صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب- الصراع الغير منظم

وهو الصراع الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى، التذمر، الغياب عن العمل وترك العمل.

¹ John R. Schermerhorn , James G. HUNT , Richard N. OBSON , **Managing organizational behavior**, New York : John Wiley and Son, 7th edition, 2000 , p 376.

² أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2014/2015، ص 61.

³ John R. Schermerhorn , James G. HUNT , Richard N. OBSON, Op.cit. , p 377.

⁴ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

1-3-5 الصراع وفق مستويات حدوثه

لقد تعددت مستويات الصراع التنظيمي، وقد اعتمد اغلب الباحثين والكتاب على أربعة تقسيمات للصراع: على مستوى الفرد، بين الأفراد أو بين الجماعات، وصولاً إلى الصراع بين المنظمات.

أ- الصراع داخل الفرد (الصراع الفردي الذاتي)

الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه).

ب- الصراع بين الأفراد

يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

ج- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة

صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل عاطفية مع بعضهم البعض. وهذا النوع من الصراع معروف أيضاً باسم الصراع بين الإدارات¹.

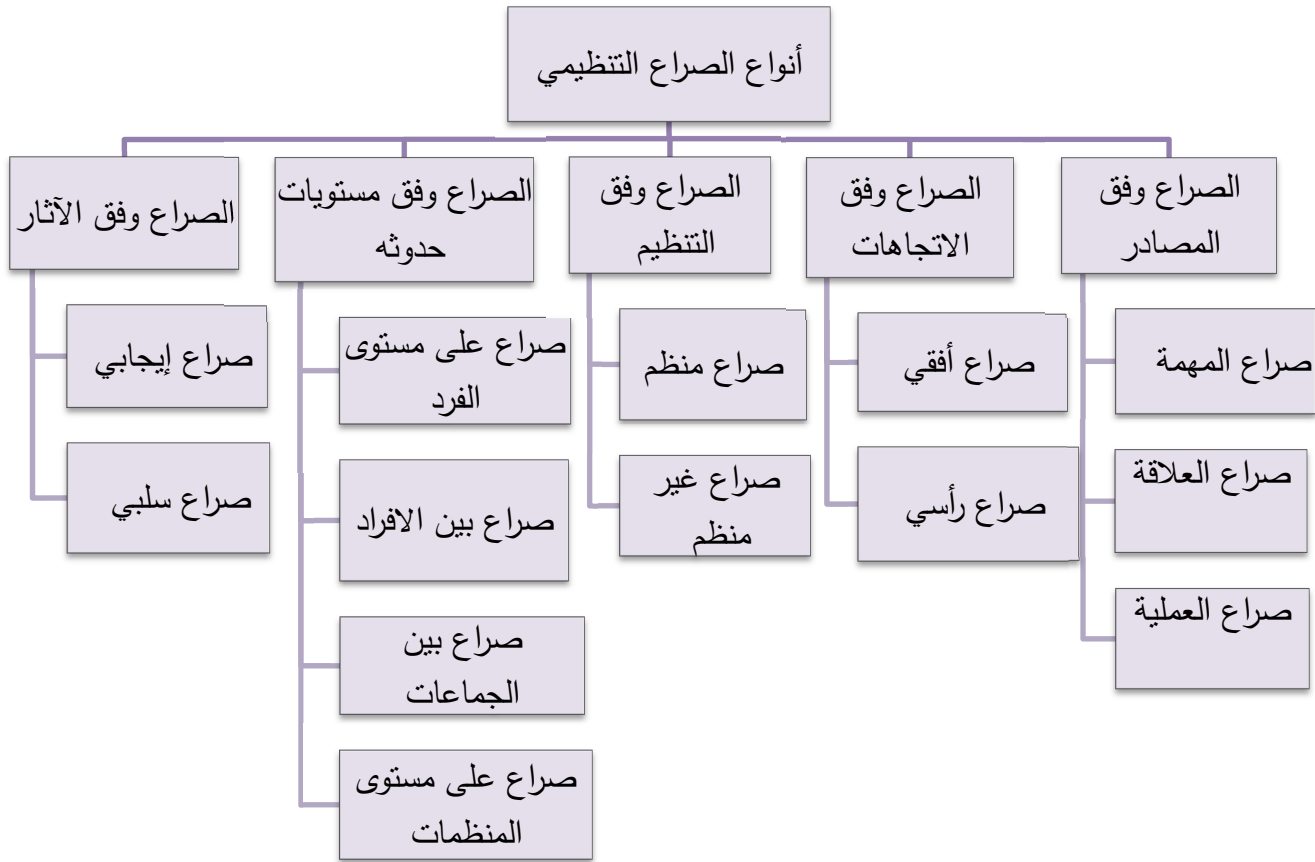
د- الصراع على مستوى المنظمات

يحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع جهات متعددة، منها مالكون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعامل أو تتنافس معها، نتيجة لاختلاف أهداف ومصالح كل طرف².

¹ أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة، مجلة معرفة، العدد 2، مجلد 20، عمان، 2017، ص 05.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 373.

الشكل (02): أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجانب النظري.

4-1-1 - مستويات الصراع التنظيمي

رغم عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

1-4-1-1 الصراع داخل الفرد

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وذاته ويتمثل في ميول متضادة متزامنة في قبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الابتعاد عنه¹.

ويحدث الصراع الفردي، عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما، أو أن يكون الشخص

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، نشر من طرف المؤلف، القاهرة، 2005، ص426.

راغباً في عمل ما ولكن نتائج هذا العمل غير مضمونة النتائج¹. وبالرغم من أنه يحدث داخل الفرد، إلا أنه ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضواً فيها². ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور ونوجزهما على النحو التالي:

1-1-4-1 صراع الهدف

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها ويأخذ صراع الهدف أحد الأشكال التالية³:

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين

ينشأ هذا النوع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، وباختياره لأحد الهدفين فإنه يضحي بالهدف الآخر، كالصراع الذي يواجه الفرد في الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر، والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان.

ب- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي

يحدث هذا الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي والآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد، وكأن يمنح الفرد في الإدارة علاوة على راتبه الشهري، ويعتبر عنصر إيجابي وبالمقابل تقرر له ساعات إضافية، ويعتبر عنصر سلبي، وعلى الفرد أن يختار بين العنصرين.

ج- الصراع بين هدفين سلبيين

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لانتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة⁴.

¹ اصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 247 - 248.

² زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

³ احمد يوسف اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ خيضر كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 318.

1-4-1-2 صراع الدور

يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أبا وزوجا ووالدا وعاملا وصديقا... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي. وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل و التنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها¹.

ويمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور²:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته.
- قيام الفرد بعدة أدوار، وعدم معرفته أيا منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

أولاً: المركز

يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعات ذاتيا له، حيث يعاني من عدم

قدرته على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

ثانياً: أسلوب الإشراف

يعتبر مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أولا يقوم بتوصيل المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته.

¹ خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كلمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2013-2014، ص 39.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 369.

في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلى أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين نفسه.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، وله آثاره الواضحة على تشييت قدرات العامل وإمكانياته ويؤثر أيضا على سلوكه داخل المنظمة.

1-4-2 الصراع بين الأفراد

قد ينشا خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وقدراتنا في التعامل والاتصال تختلف، يمكن إذن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة.

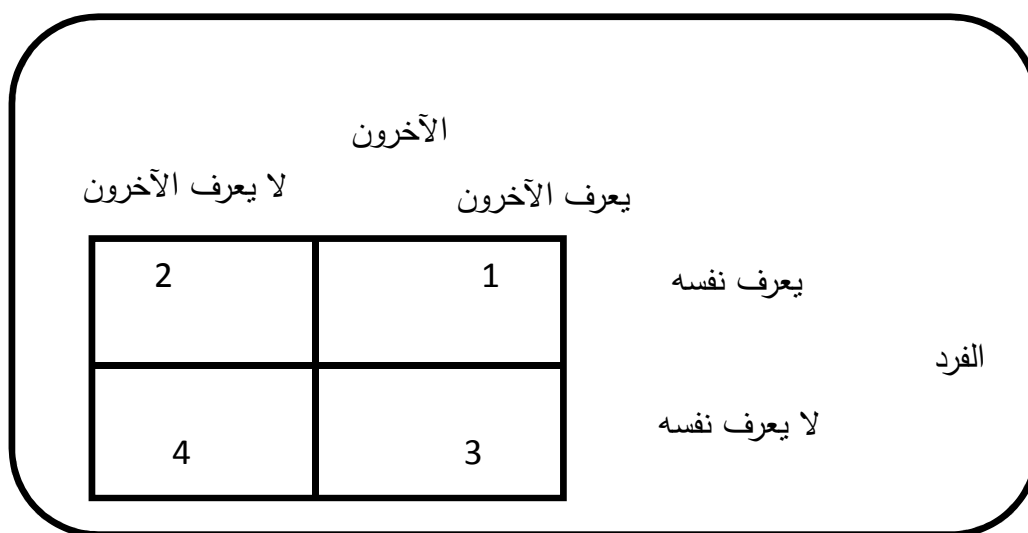
وهناك إحدى الطرق البسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة وتسمى

هذه الطريقة ب: شباك جوهاري نسبة إلى جوزيف لوفت وهاري انسجام ويوضح الشكل رقم (03)

هذه الطريقة.

ونعتبر نافذة جوهاري نسبة إلى Josseph Lauff و Harry Ingham، من أهم النماذج التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد، داخل نفس الجماعة، ويوضح الشكل رقم (03) هذا النموذج¹:

الشكل رقم (03): نافذة جوهاري



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 276.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 277-281.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نافذة جوها ري تتكون من أربع حالات، تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، فالاتجاه العمودي يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، أما الاتجاه الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد ومعرفته بنفسه، وفيما يلي توضيح لهذه الحالات¹:

- الحالة 1: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرون

في هذه الحالة يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، كما يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل، وتعتبر هذه الحالة أفضل الحالات الأربعة.

- الحالة 2: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرون

في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لنفسه عالياً، ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة، فهولا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، نتيجة لقلّة تفاعله معهم واحتكاكه بهم، فهولا يستطيع تفسير سلوكهم، مما يؤدي إلى تردده في التعامل معهم.

- الحالة 3: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرون

بمعنى أن الفرد يعرف الآخرين فقط، حيث يكون مستوى إدراكه لمشاعر ودوافع وإدراكات الأفراد الذين يتعامل معهم عالياً، بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضة، لعدم رغبة الفرد لإظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين، حيث يميل إلى الانطواء بعيداً عن زملائه في العمل.

- الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرون

تعتبر هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وعدم التفاعل مع الآخرين، فالفرد ليس لديه معرفة إدراكه ودوافعه ومشاعره، ولا بإدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 277-281.

1-4-3 الصراع بين الجماعات

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

وقد ينشأ خلاف بينها عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر؛ ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات¹.

ويأخذ الصراع على مستوى المجموعات شكلين هما²:

أولاً: الصراع الأفقي

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع على مستوى تنظيمي واحد من الأمثلة في هذا النوع من الصراع والصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ثانياً: الصراع العمودي

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

2- أساسيات أداء العاملين

يعد أداء العاملين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً من قبل المختصين والمفكرين في مختلف التخصصات وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، فلأداء يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع

¹ أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.

فروع و حقول المعرفة الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بموارد البشرية بشكل خاص، وهذا لكون المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

2-1 مفهوم وأهمية أداء العاملين

يعتبر الأداء مؤشر الأساسي للحكم على أداء وفعالية الموارد البشرية في المنظمات، فهو من المفاهيم التي أثير حولها جدل كبير من الباحثين والكتاب والمهتمين بدراسة هذا الموضوع كل حسب وجهة نظره والزاوية التي يعالجه من خلالها.

2-1-1 تعريف أداء العاملين

قبل أن نتطرق إلى تعريف أداء العاملين يتم ضبط لمصطلح الأداء عامة.

أولاً- الأداء لغة

تعريف 1: إن مصطلح الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية "To Perform" وقد اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية "Performer"، والتي يعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل¹.

تعريف 2: يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطء، وأدى الشيء معناه قام به، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء بمعنى أوصله إليه. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به².

تعريف 3: يعرف أداء العاملين حسب المنجد الأبجدي أنه: "من فعل أدى الشيء، بمعنى أوصله، و يقال أدى الخدمة أي قام بها"³.

ثانياً- الأداء اصطلاحاً

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير التي تعتمدها المنظمات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. الأمر الذي يحتم علينا الاختصار على تقديم مجموعة محددة من التعريفات بما يفي بالغرض من الدراسة والتي توصلنا إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

¹ Ecosid , "dialogues autour de la performance en entreprise ", édition, paris, 1999, P18.

² فرخة لينده، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ، أطروحة ماجستير لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص 37.

³ المنجد الأبجدي، معاجم دار المشرق، الطبعة الثالثة، دار المشرق، بيروت، 1982، ص 36.

عرف علي السلمي الأداء بأنه: "الإنجاز الذي يحقق نتيجة ما يبده الفرد في عمله من المجهود بدني وذهني"¹.

قام هاينر Hynes بتعريفه علي أنه: "النتائج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"².

يرى أجيلي Agelier بأن أداء المنظمة: "يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"³.

ويعرف هانمان Heneman الأداء على أنه: "السلوك الذي يتمخض عند إنجاز الموظفين للمهام الموكلة في ضوء المتطلبات الدقيقة و الملائمة للوقف"⁴.

كما أشار إليه بيتر دراكر piter Darker بالتعريف على أنه " قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين"⁵

ويعرف أيضا بأنه: " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من جهة أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁶.

كما أن الأداء هو "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معنية لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص"⁷.

ويعرف أيضا على أنه: "قدرة الشخص على تحقيق أهدافه وغاياته وكذلك تحقيقه توقعات مديره أو استكمال الأهداف التنظيمية التي تتبعها الإدارة العليا"⁸.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 267.

² محمد سلامة، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج EVAVA بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010، ص 45.

³ عبد الملك بني حمدان، مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و التقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

⁴ ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، مجلة الكلية التربوية الأساسية، العدد73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص 607.

⁵ Peter drucker, **people and performance**, Harvard business School, pries, 2007, p 23.

⁶ كامل برير، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008، ص 45.

⁷ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2010، ص 96.

⁸ Muhammad Rafique Shaikh and al, **factors Affecting To Employee Performance A study Of Islamic Banks**, international journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management end Sciences, Vol . 7 No 16, January 2017, P 312.

أما أداء العاملين فهو "تحقيق نتائج معينة، يتطلبها عمل ما من خلال القيام بمهام محددة تتفق مع السياسات وإجراءات، و ظروف بيئة المنظمة الذي يعمل بها الموظف"¹.

وهناك من يرى أن أداء العاملين على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". أو بعبارة أخرى هو "السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"².

وهو أيضا "سلوك الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة بما يضمن نوعية والجودة من خلال برامج التدريب"³.

من كل ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار الذي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو كما يلي:

أداء العاملين هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

"وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين نتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف"⁴. أما الكفاءة فهي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات. والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"⁵.

2-1-2 أهمية أداء العاملين

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

"يعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى النظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 304.

² عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد و المجتمع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، العدد 6، 2010، ص 56.

³ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على أداء للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 17.

⁴ بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عناية وقالمه، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة 08 ماي 45 ورقلة، العدد 7، 2018، ص 9.

⁵ Vicent plachet, *mesure et amélioration des performances industrielles*, UPMF, tome2, France ,2006, p6 .

التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها¹. ولأداء أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة و تمتد أيضاً للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة.

و تبرز هذه الأهمية فيما يلي:²

أولاً- بالنسبة للعاملين

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

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال آخر مختلفة نسبياً في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقيّة، والترشيح للدراسة.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء. وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

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

ثانياً- بالنسبة للمنظمة

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

¹ فيصل عبد الرؤوف النخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

² علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطان عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 31، 2009، ص 9.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة: مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، أخيراً مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

2-2- محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بتحقيق الأداء الأفضل. فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات والإدراك الدور المهم. لهذا نجد أن محددات الأداء تتمثل في:

- **الدافعية:** تعرف على أنها: "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام"².
 - **القدرات والخصائص الفردية:** "تتمثل القدرة في المعلومات ومهارات الموظف المتعلقة بالعمل، وما تلقاه من تعليم وتدريب وخبرة عملية تمكنه من أداء عمله على النحو المطلوب"³.
- وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية، بالإضافة إلى القدرات الحسية والحركية والمعرفية والمتمثلة

فيما يلي:

- ✓ الخصائص الشخصية والجسدية: نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة، الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بالمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين.... الخ.
- ✓ القدرات الحسية والحركية والمعرفية
- ★ القدرات الحركية: تتضمن الاستجابات الحركية الذي يقوم بها الفرد بناءً على إدراكه لمثيرات معينة.

¹ زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية ب:ولاية أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2016/2017، ص43.

² Shields John, managing Employee performance and reward, Cambridge, university press, 2007 p 41.

³ فاطمة بوكش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2013، ص 65.

- ★ القدرات الحسية: تعتبر حاسة السمع والبصر من أهم الحواس للتكيف الفرد مع محيط العمل.
- ★ القدرات المعرفية: القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة وتمثل الذكاء العام للعامل¹.

✓ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و يعني تصوراته وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ويمكن صياغة محددة الأداء في المعادلة التالية:²

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

2-3- تقييم أداء العاملين

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مفهومه ومحدداته قد يفقد الأهمية إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بالمنظمة ، ومن هنا فإن هدفنا من هذا العنصر هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم أداء العاملين، أهميته، أهدافه، مراحل تقييمه، وكذا طرق تقييمه.

2-3-1 مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها ما يلي:

"هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها خلال فترة زمنية معينة، وفحص سلوكه أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات و مسؤوليات وظيفته"³

وعرف أيضاً بأنه "عملية تقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا ، وفي أي مجال"⁴.

¹ بلقايد بوري، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 259-261.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1989 ص 25.

³ عادل محمد الشركسي، ابتسام عمران العرفي، و آخرون، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بلغازي،، مجلة جامعة بنغازي العلمية، العدد الثاني، المجلد 32، ، 2019، ص 107.

⁴ عادل بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الثلاثون، 2013، ص 199.

2-3-2 أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن عرض هذه الأهمية فيما يلي¹:

- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهي تعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

2-3-3 أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف كل من المنظمة و المدير ما يلي:²

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم و مهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد احتياجات التدريب للعاملين و التعرف على أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

¹ موسى محمد أبو طالب، فاعلية نظام التقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 17-18.

² أبو بكر، بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 631.

2-3-4 خطوات تقييم أداء العاملين

تتضمن عملية تقييم أداء العاملين خطوات أساسية نتناولها فيما يلي¹:

أولاً: وضع نظام تقييم الأداء

- أ- **تحديد المقاييس:** يجب وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- ب- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.
- ج- **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى.
- د- **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي يتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي تؤثر في ذلك.
- هـ- **تدريب المقيم:** التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذلك أصبح دور المقيمين أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- و- **علنية النتائج:** مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
- ز- **التقييم من نتائج التقييم:** هو إعطاء الموظف الحق بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له مما قد يدفع المقيمين إلى اخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.
- ح- **تصميم استمارة التقييم:** المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث تحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 150.

ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تشمل على ما يلي:

- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ب- ملاحظة أداء العاملين و انجازاتهم و قياس ذلك.
- ج- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف.
- د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

2-3-5 طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم الأداء و سنستعرض هنا الطرق الأكثر شيوعاً. و من أهم طرق التقييم ما يلي:²

2-3-5-1 الطرق التقليدية

أولاً: طريقة الترتيب البسيط

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوء. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو (الأداء ككل)، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

ثانياً: طريقة المقارنة بين العاملين أو (أسلوب التدرج)

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم:

عمر	فادي	محمد	رسمي
-----	------	------	------

فإن المقارنات تكون كالآتي:

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² محمد العامري، طرق تقييم الأداء، موسوعة مقالات مهارات النجاح مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الناشر الإلكتروني مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2011، ص 36.

عمر/فادي عمر/محمد عمر/رسمي فادي/محمد فادي/رسمي محمد/رسمي

وعند إجراء المقارنة يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة. ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل. وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول رقم (01) والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية، ويظهر من الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذا رتبة الأولى وعمر الثاني وفادي الثالث، ورسمي الرابع. ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوى على عدد عاملين كبير.

الجدول رقم (01): نتيجة المقارنات الثنائية.

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	1	عمر
3	1	فادي
1	3	محمد
4	–	رسمي

المصدر: محمد العامري، مرجع سبق ذكره ص 36.

ثالثاً: طريقة التوزيع الإيجابي

تأخذ طريقة التوزيع الإيجابي شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، لكن الترتيب يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحى الطبيعي. من أهم ما يميز هذه الطريقة عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي¹.

بالإضافة إلى هذه الطرق نجد: الطرق التقليدية: طريقة التعبير بحرية التقييم، طريقة القوائم.

¹ محمد العامري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2-3-5-2 الطرق الحديثة

أولاً: طريقة الأحداث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقا خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير لكنها تحفز المقيم على قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته.

ثانياً: التقييم على أساس النتائج

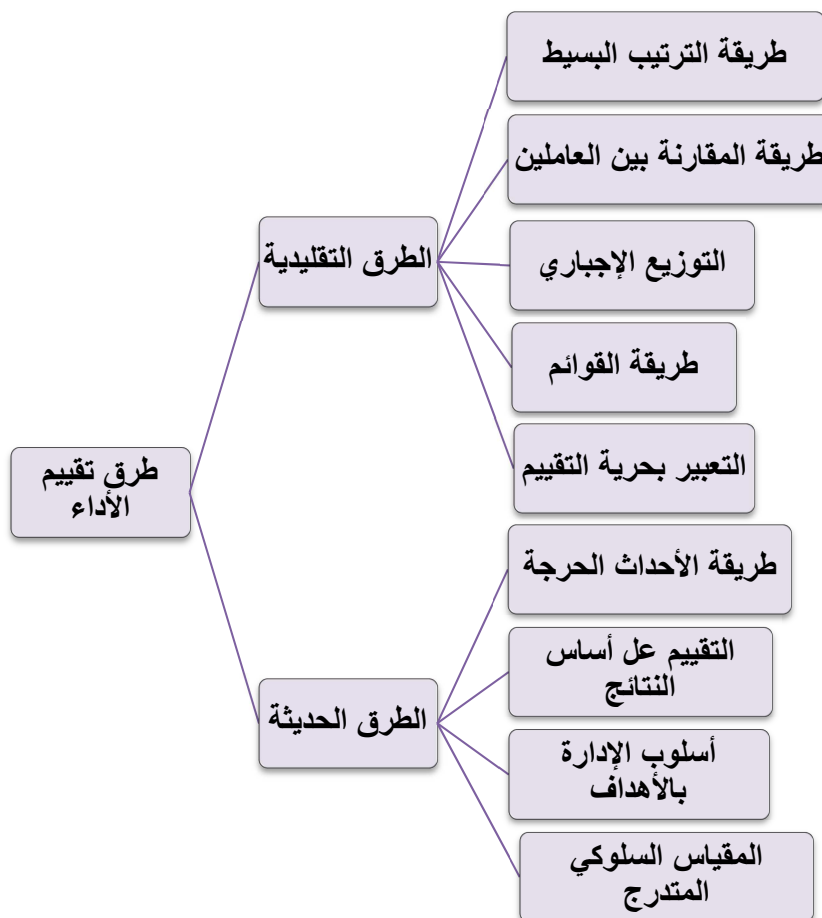
تقوم هذه النتيجة على أساس اتخاذ النتائج وتنتمي هذه الطريقة نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء.

نجد أيضا ضمن الطرق الحديثة طريقة: أسلوب الإدارة بالأهداف، والمقياس السلوكي المتدرج¹.

يوضح الشكل رقم (04) طريقة تقييم الأداء بنوعيتها التقليدي والحديث.

¹ موسى محمد أبو طالب، مرجع سبق ذكره، ص 29-32.

الشكل رقم(04): طرق تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري.

2-4- العوامل المؤثرة على الأداء

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

2-4-1 العوامل الداخلية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي ويمكن توضيحها فيما يلي:¹

¹ فرخة ليندة ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- * **التابعة والسلبية:** حيث أن التابعة تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما السلبية فهي تعني الإحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء.
- * **الخوف والقلق** يخلق شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، أما القلق فيعتبر احد حالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي إلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على أداء العامل.
- * **التنافسية:** كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن ذلك يؤثر على الأداء بالزيادة.
- * **القدرة على التحكم الانفعالي:** كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى الأفراد فإن أدائهم سينخفض والعكس إذا ارتفعت.
- * **الثقة بالنفس:** حيث أنه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد، فإن أدائه سينخفض.
- * **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** الفرد يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي لا يمتلك الطموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.
- * **النظرة إلى النفس:** إن النظرة السلبية للذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية، مما ينعكس على الأداء بانخفاض، والعكس إذا كانت النظرة إيجابية.

2-4-2 العوامل الخارجية

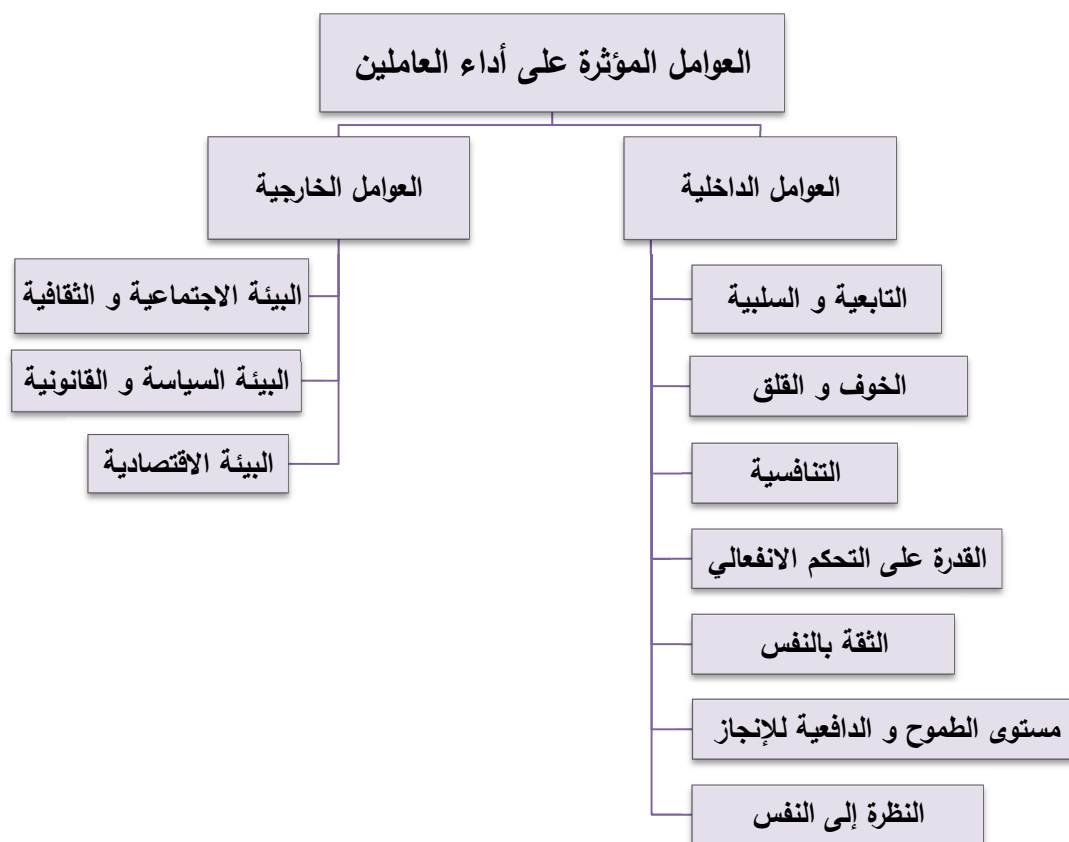
تتضمن العوامل الخارجية قائمة من العوامل منها¹:

- * **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.
- * **البيئة السياسية و القانونية:** ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.
- * **البيئة الاقتصادية:** ذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في الشكل رقم (05):

¹ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري

3 تأثير مستويات الصراع التنظيمي في أداء العاملين

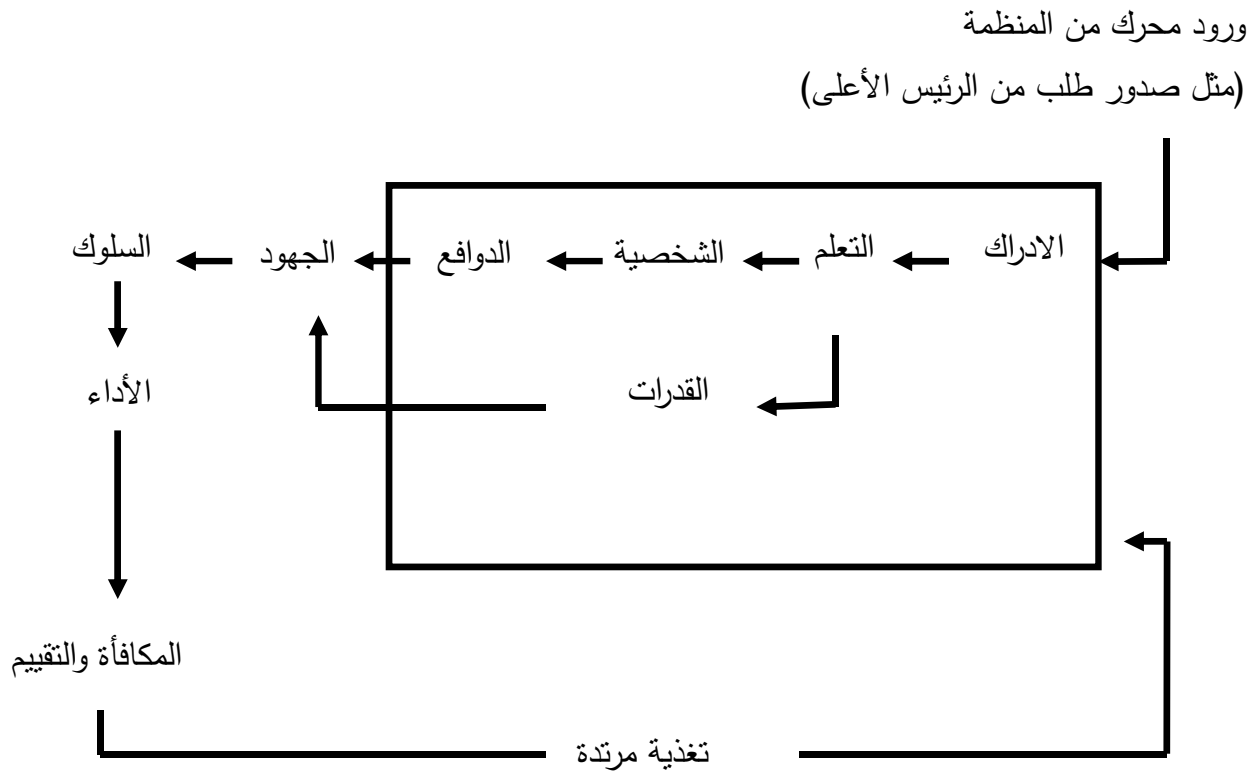
ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين ذاته أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة. هذا الأخير يتعرع داخل المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا عدوانيا، وقد يؤثر على أداء العاملين. ولاشك أن مستوى أداء العاملين يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها سواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء و العكس صحيح.

وعليه سنتناول في هذا العنصر اثر مستويات الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

3-1 تأثير الصراع داخل الفرد في أداء العاملين

يعتبر الصراع داخل الفرد صراع نفسي يحدث عندما تتناقض أهداف و قيم و معايير الشخص الداخلية وهي ما يسمى بالتناقض الذهني. ومن الممكن أن يتعرض الفرد لأكثر من نوع من الصراع النفسي و ذلك حسب طبيعة الموقف. مثلا عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين، أو الاختيار بين بديلين مرفوضين، أو يضطر الشخص إلى اختيار أو الرفض، وهذا يؤثر على سلوك الفرد باعتباره إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية و ميكانيكية للوضع الذي يعيشونها و التي بدورها تنعكس على أداء العاملين إما بالسلب أو بالإيجاب أو بعدم التأثير. والشكل رقم (06) الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (06): التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، إدارة المورد البشري-مدخل إستراتيجي-، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص 85-86.

من خلال الشكل رقم (06) أعلاه يتضح أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالعديد من المحركات التي بإمكانها دفعه لبذل جهد أكبر أو تساعد على زيادة قدراته المعرفية من خلال التعلم و يمكن اعتبار الصراعات التنظيمية أحد المؤثرات الخارجية.

3-1-1 مستوى الصراع المنخفض أو الشبه منعدم

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

3-1-2 مستوى الصراع المعقول

يخلق نوع من التحدي و يحرك السكون و الجمود و يثير الاهتمام وحب الاستطلاع، فيمكن اعتباره محرك له أثر بليغ على سلوك الفرد من خلال الدفع الذي يوفره لحدوث التفاعل بين قدراته و جهوده، فالعامل يعمل في بيئة تساعد على التنافس وإبراز طاقته الكامنة ولا يدخر جهدا في التفاني في عمله و يحقق ما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى ذلك فإن الصراعات التنظيمية تشكل فرصة تعليمية للمدراء و المشرفين على العمال بحيث تزيد من قدرتهم و معارفهم مما يجعلهم يديرونها بالكيفية التي تضمن نجاح أداء المنظمة حيث أن الصراعات التنظيمية لا تتوقف عند المستوى المرغوب فيه بل تتجاوزه إلى مستوى أعلى.

3-1-3 حيث في مستوى الصراع المرتفع

يصعب عندها بذل الجهد في العمل و استغلال قدرات الفرد في تحقيق الإنجازات، بحيث يكون الصراع معرقلا لجميع جهود الفرد، فتصرفاته تكون متناقضة و متعارضة بدرجة كبيرة وتهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة وبالتالي تتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العليا.

3-2 تأثير الصراع داخل الجماعة في أداء العاملين

ينشأ الصراع داخل الجماعة بين فرد وآخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء¹، ويعني التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد ويظهر هذا الصراع نتيجة لاختلاف وجهات النظر وتمسك كل فرد بوجهة نظره، واختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات، والخلفيات الفكرية، والاجتماعية، والاقتصادية بين الأفراد، بالإضافة إلى ظهوره في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل: اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وغيرها. كما أن عدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية².

إن الصراع داخل الجماعة يعد أكثر أنواع الصراع انتشارا داخل المنظمات، كما يحدث في كافة المستويات الإدارية، ويبرز بشكل أكبر في الإدارة العليا وهذا نتيجة لطبيعة عملها ونوع القرارات المتخذة على مستواها في وضع الأساليب المناسبة للسيطرة عليه أو الحد من انتشاره داخل المنظمة.

ولقد أشارت مختلف الدراسات إلى وجود تأثير للصراع داخل الجماعة على الأداء، وأن هذا التأثير موجود من خلال ثلاثة مستويات للصراع على التوالي المستوى المنخفض، المعقول والمرتفع³:

3-2-1 في الصراع المنخفض

يكون أداء جماعة العمل في الصراع المنخفض منخفضا وضعيفا بشكل عام وغير صحي يتسم بالجمود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية وعدم التجاوب للتغيير، فطبيعة تأثير الصراع على الأداء في هذا المستوى تكون سلبية، ويلاحظ أن هناك تذبذب في أداء الجماعة 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 ويقضي على التماسك بين الأفراد داخل الجماعة، الأمر الذي يؤدي بالأفراد إلى التوجه تلقائيا نحو التكاسل، والركود بالإضافة إلى هذا فإن انخفاض مستوى الصراع داخل

¹ إيمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار، 2018، ص 13.

² سعد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005، ص 462.

³ رونالد ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة حلمي فارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 381.

الجماعة يجعل أجواء التحدي بين الافراد داخلها غير موجودة والدافعية منخفضة فيصابون بالشلل والجمود والبعد عن المنافسة التي تكون في صالح تأدية الأعمال بشكل مميز¹.

3-2-2 الصراع المعقول

يظهر الأداء في الصراع المعقول مثاليا وكبيرا وعند مستوى مرتفع، ويظهر فيه الافراد في انسجام كبير وفي تناسق عالي ما ينعكس إيجابا على طبيعة الأداء وبالتالي على تحقيق أهداف الجماعة والأفراد العاملين فيها على سواء. وتعمل المنظمات جاهدة لكي تجعل الصراع عند المستوى المعتدل وهذا لما له من آثار إيجابية على أدائها، فهو يزيد من الارتباط و الانتماء بين العاملين ومنظمتهم ويساهم في إثارة الاهتمام داخل جماعة العمل خلق الوعي 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 الجماعة في جعل أداء العاملين مميذا وعاليا.

3-2-3 الصراع المرتفع

يتضح جليا فيه أن طبيعة تأثير الصراع تصبح سلبية بالشكل الذي يؤدي إلى توسيع الفجوة بين الافراد داخل الجماعة كما يؤدي أيضا إلى تدهور العلاقات بينهم وسعي الافراد 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 الانشغال بالصراع ، وتظهر السلوكيات العدائية بين الافراد ما يجعلهم يخسرون طاقتهم بشكل كبير لكسب الصراع بدلا من العمل على تحقيق أداء جيد².

3-3 تأثير الصراع بين الجماعات في أداء العاملين

ينشأ الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة فقد يكون صراع أفقي أو صراع رأسي، حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة النادرة للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد،

¹ أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 381.

فالجماعات التي تتشابه في الوظائف تعاني من الصراع حيث تهدف كل مجموعة إلى تمييز أدائها عن غيرها فهذا يؤدي إلى بروز الصراع بين الإدارات وظيفياً، كما قد يواجه التنفيذيون مشكلات تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين¹، كما قد ينشأ الصراع بين مختلف المستويات الإدارية بسبب تضارب المصالح في المنظمة الذي يشجع على أن تعطي كل إدارة أقصى ما لديها لتحقيق مصالحها ما قد يؤدي إلى نتائج وخيمة قد تصل فيها الخلافات إلى شجار ومؤامرات².

إن الصراعات بين الجماعات يؤثر على الأداء باختلاف مستوى هذا الصراع ، ويتم التمييز بين ثلاثة

مستويات تتمثل في³:

3-3-1 الصراع المنخفض

يكون احتمال تأثيره على الأداء داخل المنظمة سلبياً، كما تتأثر العلاقة بينهما بحيث تنسم بقلة التكامل والاعتماد الغير المتبادل وذلك نتيجة وصول الاتصال إلى أدنى مستوياته والتركيز على مراقبة ورصد نشاطات الجماعات الأخرى، كما أن المستوى المنخفض للصراع يتميز بقلة النقاشات وتبادل الآراء بين جماعات العمل والمعلومات التي تساعد في إجراء التصحيحات وتقادي الأخطاء وتجنب إعادة الأعمال تكون غائبة، وكذا انخفاض في كفاءة أداء الجماعات ما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء داخل المنظمة⁴.

3-3-2 الصراع المعقول

يظهر الأداء في الصراع المعقول إيجابياً، بحيث أن الصراعات المعقولة تخلق وعياً لدى الجماعات بضرورة التعاون وتبادل المنافع لأنه السبيل الوحيد لتعظيم منافعهم، كما أن انخراط جماعة ما في صراع مع جماعات 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 هذا المستوى يخلق جو من التنافس بين جماعات العمل والتوجه نحو الإبداع

¹ ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 294.

² شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 275 .

³ 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.

⁴ أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

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.

3-3-3 الصراع المرتفع

له اثر بالغ على الأداء، بحيث أن تصرفات الجماعات داخل المنظمة تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة و تهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة، وغالبا ما يتم تحريف ادراكات كل جماعة لذاتها أو للجماعات الأخرى ما ينمي في أعضاء الجماعات آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدتهم، فقد ينمي أعضاء الجماعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لجماعاتهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزا في الأداء، وأنه يصعب على المنظمة الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، وبالتأكيد ليست هناك مجموعة أهم من أخرى ، إلا أن الصراع قد يقود الجماعات إلى المبالغة في أهمية الأدوار و المهام ما يخلق نوع من عدم الثقة وغياب التعاون بينها.

إن العلاقات بين الأقسام الإدارية والجماعات في هذا المستوى من الصراع تتميز بالعداء والخصومة، حيث تحاول كل إدارة أو الجماعات الحصول على أكبر قدر ممكن في المكاسب ولو على حساب الجماعات الأخرى ما يجعل أدائها يتأثر سلبا¹.

يمكن القول أن الصراع التنظيمي بمختلف مستوياته يمكن أن يكون له آثار إيجابية وسلبية على أداء العاملين والمنظمة ككل، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء حيث أن الصراعات في المستوى المرتفع و المنخفض أو الغير موجود تكون في حالة غير جيدة كونها تتسم بالسكون والجمود، وقدرة محدودة على التكيف مع المتغيرات البيئية وكذا صعوبة التنسيق والتداخل في الأنشطة، وكثرة الفوضى والسيطرة القسوى للصراعات في المنظمة، ما يجعلها تؤثر سلبيا على الأداء ليكون منخفضا، أما في المستوى المتوازن فتكون الصراعات في حالة جيدة كونها تتسم بالبحث الايجابي لحل المشكلات وطرح الأفكار والابتكار وكذا التكيف مع المتغيرات و الميل والتحرك الايجابي اتجاه الأهداف ما ينعكس ايجابيا على الأداء ليكون مرتفعا².

¹ أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص77.

² John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005, p 359.

خلاصة

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الصراع التنظيمي وأداء العاملين أهمية بالغة في المنظمات، وتوصلنا إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها ومعرفة إدارته، فهي مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، حيث أن تجاهل الصراع أو التفكير في القضاء عليه نهائيا ليس حلا له بل سيزيد من خطورته.

كما تبين لنا أن أداء العاملين يعبر عن تلك النتائج الذي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، كما سعت معظم المنظمات إلى معرفة العوامل المؤثرة على الأداء سواء الداخلية منها أو الخارجية للاستفادة من نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها. لكن هذا الأمر لا يتم إلا من خلال عملية تقييم الأداء بشكل مستمر وعدم التهاون في هذه الخطوة، ولتقييم أداء العاملين مراحل كتحديد معايير الأداء، توقعات الأفراد. فهي تمكننا من تحسين ورفع أداء العاملين ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أدائهم.

يمكن أن نستخلص أن ظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين (أفراد أو جماعات) قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة يسلك مسلكا عدوانيا ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين. فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على حد سواء فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.

الفصل الثاني:

دراسة تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة - جيجل -

1 - تقديم المؤسسة محل الدراسة

2 - منهجية الدراسة الميدانية

3 - عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد أن قمنا بالتطرق في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب النظرية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو "اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين".

سنعمل في هذا الفصل على ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي واكتشاف مدى تطابقهما، لهذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية لقياس اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة ، ومحاولة ثبات صحة الفرضيات الموضوعية.

سيتم هذا من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة، والاقتراحات.

1- تقديم المؤسسة محل الدراسة

سننطلق في هذا العنصر إلى تقديم المديرية محل الدراسة من خلال تناول تعريف مديرية التجارة لولاية جيجل مع عرض مختلف مهامها وإعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.

1-1 التعريف بمديرية التجارة لولاية جيجل

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

تقع مديرية التجار لولاية جيجل في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالكيلومتر الثالث وهي توظف حاليا 197 موظفا دائما إضافة لي 18 موظفا متعاقدا، موزعين عبر الفروع والمفتشيات الإقليمية الفرعية لمصالح التجارة وهي: المفتشية الإقليمية جيجل غرب، الطاهير، الميلية، ميناء جن جن، مطار فرحات عباس¹.

1-2 مهام مديرية التجارة لولاية جيجل

من مهام مديرية التجارة نذكر ما يلي²:

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

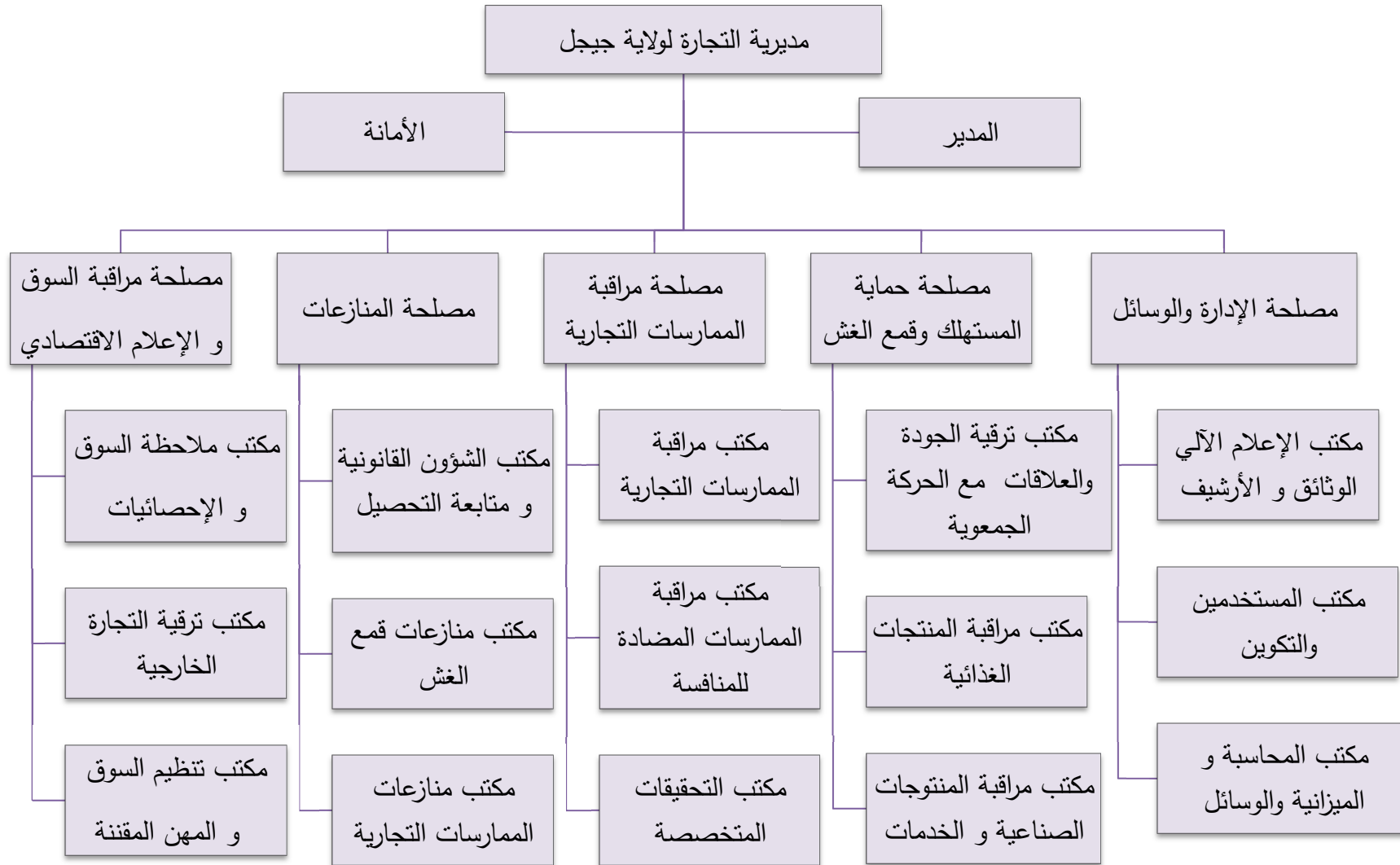
¹ الوثائق الداخلية المقدمة من طرف رئيس مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة لولاية -جيجل-.

² المرجع نفسه.

- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

1-3 الهيكل التنظيمي للمديرية

يوضح الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمديرية مقدمة من طرف رئيس مكتب المستخدمين والتكوين.

من الشكل رقم (07) نجد أن الهيكل التنظيمي يتكون من المدير والأمانة العامة وكذلك 5 مصالح تنظم كل مصلحة في مكاتب عددها 3 على الأكثر وتحدد مهام كل مصلحة و المكاتب المنتمية إليها كما يلي:

أولاً: المدير: هو المسير الأول والمسئول عن تسيير الإدارة بأكملها، وبالتالي فهو يتعامل مع كل الوثائق الموجودة في المديرية وجميع المنقشات الفرعية ل جيجل و الطاهير والمبيلية وميناء جن جن ويراقبها. وعليه فهو يتعامل مع كل رؤساء المصالح والمنقشات بدون استثناء، وهو على يقين بما يجري داخلها، كما يستقبل كل مراسلات الهيئات الداخلية ومراقبة الإمضاءات والقيام بالإمضاء شخصياً.

ثانياً: الأمانة العامة: وتكمن مهمتها في أنها مسئولة عن إعداد مختلف الوثائق، كما تنظم الزيارات واللقاءات الموجهة للمدير من قبل الغير وهي عاملة بالإعلام الآلي.

فيما يخص مصالح المديرية تتمثل في:

أولاً- مصلحة مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي:

وتتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب وفيما يلي سنعرض مهام كل مكتب من هذه المكاتب كما يلي:

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

- متابعة يومية لمستوى تموين السوق المحلية من مادة الحليب المبستر والكميات الموزعة يوميا من طرف الوحدات الإنتاجية المحلية.
- إعلام المستهلك بمتوسط أسعار المواد الواسعة الاستهلاك عن طريق الإذاعة أيام الأحد، الثلاثاء والخميس.
- إعلام الجهة الوصية بأي خلل في التموين أو أي ظاهرة غير صحية تضر بالمستهلك أو الاقتصاد الوطني.
- محاربة الاحتكار عن طريق مراقبة مناطق التموين الممثلة في غرف التبريد وإعداد تقرير شهري.
- إعداد إحصائيات بخصوص عدد تجار الولاية حسب قطاعات النشاط و حسب البلديات.

ب- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة: وتتمثل مهام هذا المكتب في:

- متابعة النشاطات المقننة و التي تخضع للتراخيص من أجل الموافقة المبدئية.
- تنظيم و تأطير أسواق التجزئة ، الجملة و الأسبوعية ..الخ على مستوى الولاية.
- متابعة و دراسة الملفات المتعلقة بإنشاء الفضاءات التجارية.
- وضع المخطط السنوي لمداومة التجار بمناسبة الأعياد والعطل.

ج- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية: وتتمثل مهامه في:

- متابعة ملفات الإعفاءات من الحقوق الجمركية.
- متابعة ملفات رخص الاستيراد والتصدير للمنتجات و البضائع.
- متابعة ملفات تعيين عامل أو إطار لتمثيل مؤسسة استيراد لدى مفتشيه المراقبة على الحدود من متابعة ملفات دفاتر الشروط لتصدير بعض المنتجات ومنه إصدار شهادات من أجل تصدير هذه المنتجات.

ثانيا: مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: و تتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب وهي كما يلي:

أ- مكتب منازعات الممارسات التجارية: وتتمثل مهامه في:

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

ب- 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 و المضمون.
- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة و المصالح المساعدة (الدرك و الشرطة).
- إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري والشطب والحجز .. الخ).

ج- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل: وتتمثل مهامه في:

- الرد على الشكاوي الواردة إلى المصلحة وتدقيق مدى قانونيتها من عدمه، وتبيان اللبس في النصوص القانونية.

- إرسال الملفات المدروسة من طرف الممارسات التجارية و قمع الغش إلى المصالح القضائية المختصة إقليميا محكمة جيجل، الطاهير والميلية.

- جلب فهرس الأحكام القضائية الصادرة بخصوص الملفات المرسلة.

- جلب فهرس الأحكام القضائية الصادرة بخصوص الملفات المرسلة.

- التنسيق مع مصالح الأمن والدرك بخصوص الملفات التي يعدها ضد المخالفين للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية وكذلك شروط ممارسة الأنشطة التجارية.

ثالثا: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

تتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب و تتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

أ- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: وتتمثل مهامه في:

- إنجاز التحقيقات المفتوحة من طرف وزارة التجارة حول بعض المواد ذات الطبيعة الإستراتيجية.

- متابعة ودراسة ملف شكاوي المواطنين والمتعاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة والرد عليها .

- إعداد البرنامج اليومي للمخرجات الميدانية لمفتشي الرقابة لمراقبة جميع الأنشطة التجارية .

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

- إنجاز التحقيقات المفتوحة من طرف بعض المديريات حول المتعاملين الناشطين التابعين لولاية جيجل.

ب- مكتب التحقيقات المتخصصة: وتتمثل مهامه في:

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

- فتح تحقيقات متخصصة من أجل كشف المتهربين و السجلات التجارية الوهمية لبعض المتعاملين.

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

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

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

- الكشف عن المؤشرات و الظواهر المضادة و المنافية للمنافسة في السوق ،ثم إرسال تقرير عن هذا المؤشر

لإعلام المديرية الجهوية للتجارة من أجل إعلام جميع المديريات التابعة لها بخصوص فتح تحقيق حول إمكانية

وجود هذه الظاهرة على مستوى كل سوق تابع لها.

رابعاً: مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش:

تتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب. وتتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

- أ- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية و الخدمات: وتتمثل مهامه في :
 - مراقبة المواد الصناعية المعروضة للبيع على مستوى السوق المحلية.
 - متابعة وحدات إنتاج المواد الصناعية على المستوي المحلي.
 - استقبال مراسلات المديرية الجهوية للتجارة بخصوص المواد الصناعية غير المطابقة والتي تم العثور عليها في مستوى نطاق الولايات الأخرى والبحث عنها محليا واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - اقتطاع العينات على المواد الصناعية من اجل إجراء التجارب والتحليل عليها.
 - تحسيس المواطنين وتوعيتهم حول نوعية المواد الصناعية والمخاطر الناجمة عن الاستعمال السيئ لها عبر حصص إذاعية.

ب- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية: وتتمثل مهامه في:

- المراقبة الوقائية التحسيسية لمطاعم المؤسسات التربوية ومراكز التكوين و الجامعات.
- تنظيم أبواب مفتوحة على الجودة وحماية المستهلك.
- متابعة ملفات خاصة مخابر تأدية الخدمات و الرقابة الذاتية.
- إجراء لقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين بخصوص شرح القوانين التنظيمية المتعلقة بكل قطاع.
- المشاركة في الحملات التحسيسية مع الهيئات الأخرى مثل البيئة ، الجامعة، الفلاحة، الصحة والتربية.

ج- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية: وتتمثل مهامه في:

- مراقبة المحلات التجارية والمواد الغذائية والمواد الأولية بكافة أنواعها.
- إعلام المستهلك بضرورة الالتزام بإعلام البيانات الضرورية بالمنتج (الوسم).
- اقتطاع العينات للمواد الغذائية بغرض إجراء التحاليل والاختبارات عليها.
- متابعة وحدات الحليب والمشروبات 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 وظروف العمل.

خامسا - مصلحة الإدارة والوسائل:

تتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب. وتتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

- أ- **مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف:** وتتمثل مهامه في :
 - تحسين وإثراء الموقع الإلكتروني للمديرية.
 - صيانة عتاد الإعلام الآلي والشبكة الداخلية.
 - استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني وتتبعه.
 - تتبع عمليات إعداد مختلف التطبيقات المدمجة في أجهزة الإعلام الآلي في المديرية مثل: سجل كوم.
 - ترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الواردة من جميع مصالح المديرية في مكتب الأرشيف.
- ب- **مكتب المستخدمين و التكوين :** وتتمثل مهامه في:
 - متابعة المسار المهني للموظفين منذ إمضائه محضر التنصيب إلى فترة تقاعده.
 - انجاز مقررات الترسيم والترقيات المختلفة للموظفين.
 - انجاز مقررات حالات الشطب و الانتداب والإحالة على الاستيداع والاستقالات.
 - انجاز مقررات التحويلات والإجازات والعقوبات ومقررات التأهيل والترقية.
 - انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنظيم المسابقات.
 - انجاز قرارات التريص للموظفين الجدد.
- ج- **مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل:** وتتمثل مهامه في:
 - إعداد الأجور الشهرية للموظفين بالدرجة الأولى ثم إعداد المردودية الثلاثية (كل ثلاثة أشهر).
 - إعداد الاحتياجات المالية السنوية الخاصة بالمديرية وإرسالها إلى الجهة المختصة.
 - متابعة الوضعية المالية للمديرية من خلال تسيير الميزانية المخصصة لها وترشيد النفقات.

- تشرف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية.
- تسديد النفقات والأدوات والأثاث والعتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقة وحظيرة السيارات وصيانة المباني ومصاريف التكوين القصير المدى بالجزائر للموظفين وتحسين المستوى وتجديد المعارف والامتحانات والمسابقات.
- إعداد الجرد الدوري المنتظم لجميع المعدات والوسائل والسيارات وغيرها.

وفيما يلي الشكل رقم (08) الذي يوضح الهيكل الفرعي لمصلحة الإدارة والوسائل مع التركيز على مكتب المستخدمين والتكوين.

يوضح الشكل (08): الهيكل الفرعي لمصلحة الإدارة والوسائل



المصدر: من وثائق المديرية

* تقديم مصلحة الإدارة والوسائل

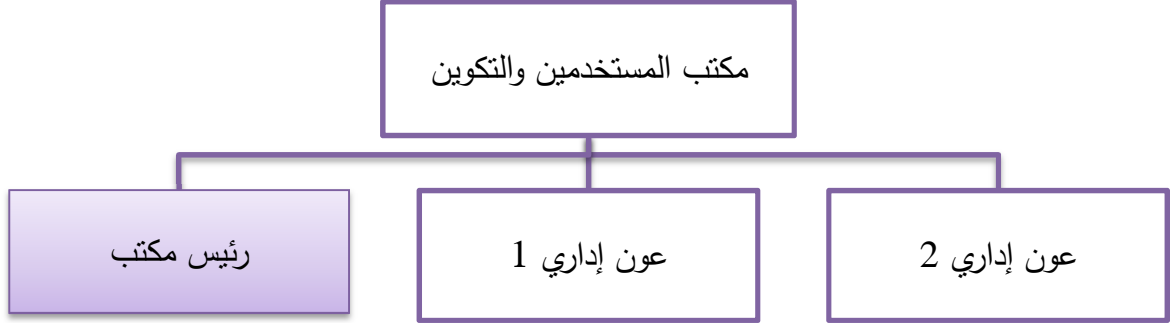
مصلحة الإدارة والوسائل هي مصلحة يتماشى عملها عامة مع الموظفين من حيث سير العمل والوسائل المستعملة وتضم 3 مكاتب، منها مكتب المستخدمين والتكوين الذي منه تنطلق دراستنا الميدانية.

• تعريف مكتب المستخدمين

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوط بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين إن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

❖ الهيكل الفرعي لحقل الدراسة

الشكل (09): الهيكل الفرعي لحقل الدراسة



المصدر: من وثائق المديرية

★ العمليات والمهام التي يقوم بها المكتب

- مراقبة العمل داخل المكتب.
- استقبال ملفات المرشحين.
- استقبال البريد الوارد وتسجيله.
- تحضير مختلف القرارات و المقررات.
- الدراسة الدورية لملفات الموظفين (ترقية ، عطل سنوية . . .).
- إجراءات الترقية.
- إجراء العقوبة من الدرجة الأولى والثانية.
- تحضير مختلف المحاضر (محضر التقديمية).
- مراقبة العمل داخل المكتب.
- تأمين العمال .
- المصادقة على كل الوثائق الداخلة و الخارجة من والى المكتب.

★ العلاقة بين المكاتب

✓ العلاقة بين مكتب المستخدمين ومكتب المحاسبة والميزانية والوسائل:

هي تتبع معظم القرارات المتعلقة بالجانب المالي.

✓ العلاقة بين مكتب المستخدمين والإعلام الآلي والأرشيف:

صيانة أجهزة الحاسوب المعطلة.

* العلاقة بين مكتب المستخدمين ومختلف المصالح

- متابعة أوراق إثبات الحضور اليومي.
- متابعة الملفات المتعلقة بالمسار المهني للموظف مثل: التوظيف، لترقية، التقاعد، الاستبعاد، التكفل
- الانتداب، التحويل، الاستقالة...
- إعداد بطاقات التفويض للموظف (خاصة بالسلك التقني).

2- منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا العنصر إلى عرض المنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في القيام بهذه الدراسة الميدانية، حيث سنتعرف على كيفية تصميم وبناء أداة الدراسة، من خلال إبراز ووصف لمجتمع وعينة الدراسة والأدوات التي ساعدتنا على جمع البيانات، وعرض الإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة الميدانية.

2- 1 مجتمع وعينة الدراسة

2-1-1 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجمع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"¹.

لدراستنا لموضوع "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين" اتخذنا مديرية التجارة لولاية- جيجل- نموذجا للدراسة الميدانية، ونظرا لطبيعة الموضوع تم استهداف جميع الموظفين في المديرية لإعطاء رأيهم في هذا الموضوع، وحسب المقابلة التي جمعنا مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين فإن مجتمع الدراسة يتمثل في المجموع الكلي للعاملين في المديرية والذي قدر ب 224 عامل.

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156.

2-1-2 عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة العاملين بالمديرية بسبب انتقالهم المستمر وضيق الوقت، قمنا باختيار عينة من الموارد البشرية بلغ عددها 60 عامل، اعتمادا على "العينة العشوائية البسيطة حيث يتم في هذه الطريقة حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من هذه العناصر، ويعطي لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة"¹.

ومن الضروري أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وذات حجم كاف، وأن يتجنب الباحث المصادر الممكنة للخطأ في اختيارها والتحيز في ذلك².

ولبلوغ غاية دراستنا قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على العينة المدروسة، وبلغ عدد استمارات الاستبيان المسترجعة 60 استمارة بنسبة استجابة تامة بلغت (100%).

2-2 أدوات الدراسة الميدانية

2-2-1 الملاحظة :

تعتبر نقطة البداية فهي: "أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته"³. ولقد استخدمنا الملاحظة المباشرة طيلة تواجدنا في المديرية محل الدراسة، والتي مكنتنا في التعامل مع العاملين بمديرية التجارة وذلك بمختلف مستوياتهم، والأسلاك التي ينتمون إليها وطبيعة الأعمال التي يقومون بها، لمعرفة ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية المختلفة وهذا للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

¹ رجاء وحيد الدويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص 310.

² فريق الرصد والتقرير، عينة البحث - أنواعها وأساليب اختبارها ودراسة نتائجها وفقا للمؤشرات الفراكتالية-، تقرير مقدم في المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام، 2020، ص 03.

³ مهني محمد إبراهيم غنايم، مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، 2007-2008، ص 203.

2-2-2 المقابلة:

تعد المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بدراسة الأفراد والجماعات وتتصف بالمرونة وتعرف كما يلي: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير المعلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹. وفي دراستنا قمنا بإجراء مقابلة حرة مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين لجمع بعض البيانات الضرورية المتعلقة بالدراسة وغير متوفرة في الوثائق والسجلات، كما سمحت لنا هذه المقابلة بتوضيح الأسئلة المتعلقة بالبحث وإزالة الإبهام عنها وفهمها والإجابة عن بعض التساؤلات، بالإضافة إلى مراعاة الملاحظات المقدمة من طرف المستجوبين.

2-2-3 الوثائق والسجلات الإدارية:

تعرف على أنها: " تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية كما تشمل قوائم العمال الإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمديرية وتشرح طبيعة العمل"². وتم استخدام بعض الوثائق والسجلات الإدارية الداخلية للمديرية والمرتبطة بالجانب البشري، للحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال وتوزيعهم على مختلف الأسلاك والأقسام، والبيانات المتعلقة بالمديرية محل الدراسة.

2-2-4 الاستبيان:

يعد الاستبيان من أهم الخطوات التي يعتمدها الباحث في دراسته كونه الأساس الذي يضمن صحة الفرضيات و النتائج المتوصل إليها .

أولاً: تعريف الإستبانة:

تعتبر من أدوات البحث الأساسية الأكثر استعمالاً، ووسيلة فعالة للحصول على معلومات دقيقة لا يمكن للباحث ملاحظتها بنفسه، وهذا لكون المعلومات لا يملكها إلا صاحبها وتعرف على أنها: " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص 212.

² رشيد زرواتي، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007، ص 87.

باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها¹. ولقد قمنا بإعطاء نسخ الاستبيان إلى رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والذي بدوره قام بتوزيعها على موظفي الأسلاك. وسنوضح هذه الأداة انطلاقا من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

ثانيا: التعريفات الإجرائية:

قبل تقديم التعريفات الإجرائية سنوضح نوع المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية:

المتغير المستقل: هو العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه ومراقبته، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل². ويتمثل المتغير المستقل للدراسة في الصراع التنظيمي وشمل ثلاث مستويات: الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة والصراع بين الجماعات.

المتغير التابع: يعتبر المتغير التابع مقياس للأثر (إن وجد) الذي يحدثه المتغير المستقل عليه³. و يتمثل المتغير التابع في دراستنا في أداء العاملين.

ثالثا: تصميم الإستبانة:

لقد قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة انطلاقا من الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، والتي ارتأينا أن تكون في شكل عبارات لها علاقة مع الظاهرة التي ندرسها وفقا لمتغيراتها (الصراع التنظيمي، أداء العاملين).

وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة: (انظر الملحق (02))

✓ **المحور الأول:** يتضمن معلومات عن خصائص عينة الدراسة الشخصية و الوظيفية والتي تتمثل في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 64.

² مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 158.

³ مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 158.

✓ **المحور الثاني:** يحتوي على (20) عبارة لقياس المتغير المستقل و المتمثل في الصراع التنظيمي حيث تغطي هذه العبارات ثلاثة أبعاد : الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين المجموعات تحتوي على عبارات تدرج كآتي:

- بعد الصراع داخل الفرد يضم العبارات المرقمة من (01) إلى (06)

- بعد الصراع داخل الجماعة يضم العبارات المرقمة من (07) إلى (14)

- بعدة الصراع بين الجماعات يضع العبارات المرقمة من (15) إلى (20)

✓ **المحور الثالث:** يحتوي على (12) عبارة لقياس المتغير التابع و المتمثل في أداء العاملين .

وقد استخدمنا في الدراسة مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الموافقة لكل من محور الصراع التنظيمي ومحور أداء العاملين كما هو في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): مقياس " ليكرت LIKERT" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

2-3 أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ولتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(statistical package for social sciences) والذي يرمز له اختصارا بـ (spss) ، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، وظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

ومن بين أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إتباعها في الدراسة:

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستخراج الخصائص الشخصية والوظيفية

لأفراد عينة الدراسة، ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات الأفراد حول المتغيرين المستقل والتابع للدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي:** حيث تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على

كل عبارات متغيرات الدراسة، وبحسب العلاقة الإحصائية التالية:

$$x = \frac{\sum xi. ni}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار "موافق".

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

N: مجموع أفراد العينة والتي تقدر في دراستنا ب 60 عامل.

✓ **الانحراف المعياري:** استخدم لمعرفة مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الأساسية، حيث أن الانحراف يوضح التشتت كلما اقتربت القيمة إلى الصفر ذل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت الآراء. وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{ni(xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد العينة للمجتمع الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

N: مجموع أفراد العينة، ويقدر في دراستنا ب 60 عامل.

✓ **معامل الارتباط بيرسون Pearson:** ويستخدم لمعرفة ما هناك علاقة بين المتغيرين (x, y)، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل الارتباط، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي و الصدق البنائي.

✓ **معامل ألفا كرومباخ Alpha Crombach:** ويستخدم للتأكد من ثبات فقرات الإستبانة.

✓ **المدى:** ويستخدم لتحديد طول فئات مقياس " ليكرت LIKERT" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة، والذي يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة لدرجات المقياس وبحسب وفق العلاقة

$$L = MAX - Min \quad \text{أي:} \quad R = 5 - 1 = 4$$

ليتم بعدها تقسيم النتيجة المتحصل عليها (أي المدى) على درجات المقياس للحصول على طول كل

$$\text{فئة من فئات المقياس حسب العلاقة التالية:} \quad L = R/C \quad \text{أي:} \quad L = 4/5$$

حيث يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة موجودة في المقياس وهي (1+) وذلك من أجل تحديد الحد الأقصى

للفئة الأولى أي: (1.8=0.8+1). وهكذا إلى غاية بلوغ أكبر قيمة للمقياس، والجدول رقم (03) يلخص ما

ذكرناه سابقا:

الجدول رقم(03): فئات مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الصراع التنظيمي وأداء العاملين
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جدا
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	غير متأكد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	عالي
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي.

✓ **الانحدار الخطي المتعدد:** هو "امتداد للارتباط بين متغيرين، نتيجة الانحدار هي معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة، يستخدم تحليل الانحدار عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة ببعضها البعض وبالمتغير التابع"¹.

✓ **الرسوم البيانية:** تم الاستعانة بالرسوم أو الأشكال البيانية من أجل توضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

✓ **اختبار ت- للعينات المستقلة " Independent t-test "**: يستخدم لاختبار تأثير متغير مستقل بمستويين ومتغير تابع واحد.

✓ **اختبار التباين الأحادي "One Way Anova"**: لمعرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول الصراع التنظيمي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الحالة العائلية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل).

2- 4 اختبار أداة الدراسة

بعد تصميم الإستبانة وتطويرها على ضوء مراجعة الأدبيات المعتمدة في إعدادها تأتي مرحلة أخرى وهي التأكد من صلاحيتها، حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هما:

¹ عبد الفتاح، محمد نجيب وآخرون، التحليل المعق للبيانات باستخدام حزمة البرامج SPSS، دليل منهجي للمستخدم، جامعة الدول العربية، 2009، ص 168-169.

1-4-2 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها"¹، أي شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ويتم بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1-1-4-2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الإستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة لمناقشة أسئلتها وكذا عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين يقدرون بثلاث أساتذة مختصين في تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أنظر الملحق 01)، لأخذ جميع الملاحظات والاقتراحات حول مدى وضوح العبارات و مدى انتماءها لمحاورها، وإجراء تعديلات عليها لإزالة أي غموض قد يخل بمصداقيتها لقياس الظاهرة موضوع الدراسة.

2-1-4-2 الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها والذي يهدف إلى قياس مدى التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراتها، وتم ذلك بالاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات محور الصراع التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات محور الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

أ- الاتساق الداخلي لفقرات " الصراع داخل الفرد" من محور الصراع التنظيمي:

لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الصراع داخل الفرد بالدرجة الكلية، تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson"، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (04).

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع داخل الفرد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت.	0.546**	0.000
2	تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما.	0.786**	0.000
3	تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها.	0.580**	0.000
4	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك.	0.718**	0.000
5	يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.	0.673**	0.000
6	تعارض مهام عملك مع قيمك ومعتقداتك.	0.576**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الصراع داخل الجماعة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.546 و 0.786) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات الصراع داخل الفرد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات "الصراع داخل الجماعة" من محور الصراع التنظيمي

لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الصراع داخل الجماعة بالدرجة الكلية، وتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson"، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع داخل الجماعة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد.	0.553**	0.000
2	تتفادى إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل .	0.381**	0.000
3	يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها.	0.338**	0.000

0.000	0.453**	تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل.	4
0.000	0.328**	لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة.	5
0.000	0.365**	يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء.	6
0.000	0.492**	تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.	7
0.000	0.369**	يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة	8

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الصراع داخل الجماعة والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.328 و 0.553) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات الصراع داخل الجماعة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- الاتساق الداخلي لفقرات "الصراع بين الجماعات" من محور الصراع التنظيمي

لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الصراع بين الجماعات بالدرجة الكلية، وتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson"، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع بين الجماعات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها.	0.768**	0.000
2	تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات.	0.611**	0.000
3	تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل.	0.559**	0.000
4	لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى.	0.653**	0.000

5	تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة.	0.401**	0.000
6	تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها	0.421**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الصراع بين الجماعات والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.401 و 0.768) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات الصراع بين الجماعات صادقة لما وضعت لقياسه. وجاءت نتائج الاتساق الداخلي لمحور "الصراع التنظيمي" كما هو مبين في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لمحور الصراع التنظيمي.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الصراع داخل الفرد	0.659**	0.000
2	الصراع داخل الجماعة	0.833**	0.000
3	الصراع بين الجماعات	0.657**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (07) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل فقرة من فقرات الصراع التنظيمي تتراوح بين (0.657 و 0.833) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات الصراع التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

د- الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء العاملين

لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أداء العاملين بالدرجة الكلية، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson"، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات محور أداء العاملين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير.	0.794**	0.000
2	تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي.	0.771**	0.000
3	تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء.	0.786**	0.000
4	إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك .	0.373**	0.000
5	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل	0.455**	0.000
6	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة.	0.438**	0.000
7	تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة.	0.818**	0.000
8	عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك.	0.333**	0.000
9	تتسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.	0.318**	0.000
10	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لك.	0.485**	0.000
11	تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك.	0.663**	0.000
12	تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك.	0.697**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أداء العاملين والدرجة الكلية لجميع فقراته تتراوح بين (0.318 و 0.818) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات أداء العاملين صادقة لما وضعت لقياسه.

2-4-2 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، قمنا بحساب معامل "ألفا كرومباخ" alpha Crombach على نفس العينة المسحوبة سابقا.

ومن الناحية التطبيقية يكون ثبات الاستبانة:¹

- ضعيفا: إذا كانت ألفا أقل من (60 %).
- مقبولا: إذا كانت ألفا تقع بين (60 و 70 %).
- جيدا: إذا كانت ألفا تقع بين (70 و 80 %).
- ممتازا: إذا كانت ألفا أكبر من 80%.

الجدول رقم(09): اختبار معامل الثبات "ألفا كرومباخ" Alpha Crombach لمحاور الاستبانة

درجة الثبات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	العبارات	محاور أداة الدراسة	
ممتازة	0.801	من 1 إلى 6	الصراع داخل الفرد	محور الصراع التنظيمي
		من 7 إلى 14	الصراع داخل الجماعة	
		من 15 إلى 20	الصراع بين الجماعات	
مقبولة	0.696**	من 21 إلى 32	محور أداء العاملين	
ممتازة	0.850**	من 1 إلى 32	الثبات الإجمالي للاستبانة	
جيدة	0.783**			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

¹ Manu Carricano, fanny poujol, *Analyse de données avec spss*, Pearson Education, Paris, 2008, p 53.

نلاحظ من الجدول أن:

- معامل "ألفا كرومباخ" بالنسبة للصراع داخل الفرد فاق (80%) حيث بلغ 80.3% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 - معامل "ألفا كرومباخ" بالنسبة للصراع داخل الجماعة فاق (70%) حيث بلغ 71.3% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
 - معامل "ألفا كرومباخ" بالنسبة للصراع بين الجماعات فاق (60%) حيث بلغ 69.6% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات مقبولة.
 - معامل "ألفا كرومباخ" بالنسبة للمحور الاول المتمثل في الصراع التنظيمي فاق (80%) حيث بلغ 80.1% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 - معامل "ألفا كرومباخ" بالنسبة للمحور الثاني المتمثل في أداء العاملين فاق (80%) حيث بلغ 85.0% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 - معامل "ألفا كرومباخ" الإجمالي للمحورين "الصراع التنظيمي وأداء العاملين" فاق (70%) حيث بلغ 78.3% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة.
- ومن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة، مما يؤهلها لتكون أداة مناسبة لهذه الدراسة و يمكن تطبيقها بثقة لتحقيق أهداف الدراسة.

3- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

من خلال هذا الجزء من الدراسة الميدانية سوف يتم دراسة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل-، وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الاستمارة الموزعة على العينة المختارة للدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و يتناول هذا الجزء العناصر التالية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الصراع التنظيمي
- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين
- اختبار الفرضيات

3-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا العنصر تناول بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنتها استبانة الدراسة في شكل بيانات نوعية وكمية تمثلت في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، وسيتم تحليلها وفقاً للجدول والأشكال التالية:

أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

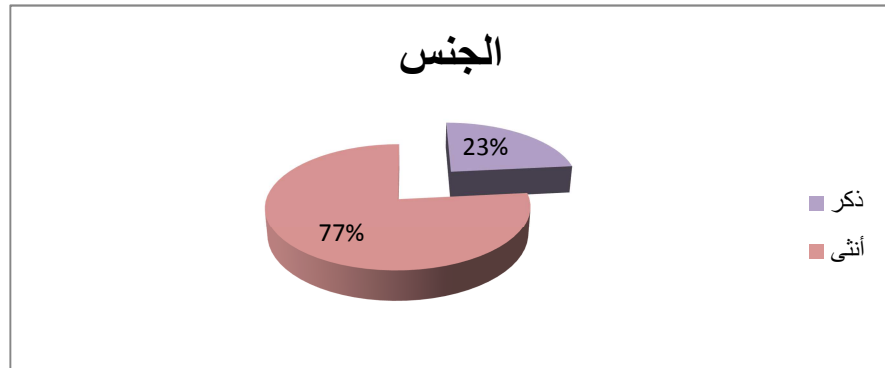
يوضح الشكل رقم (10) والجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	18	30%
أنثى	42	70%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 42 ما يعادل نسبته (70%)، في حين بلغ عدد الذكور 18 أي ما يعادل نسبته (30%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل العينة المدروسة ذات الطابع الإداري أكثر منه بدني، والذي لا يتطلب قوة وجهد بدني كبير، مما يجعل فئة الإناث تتغلب على فئة الذكور.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

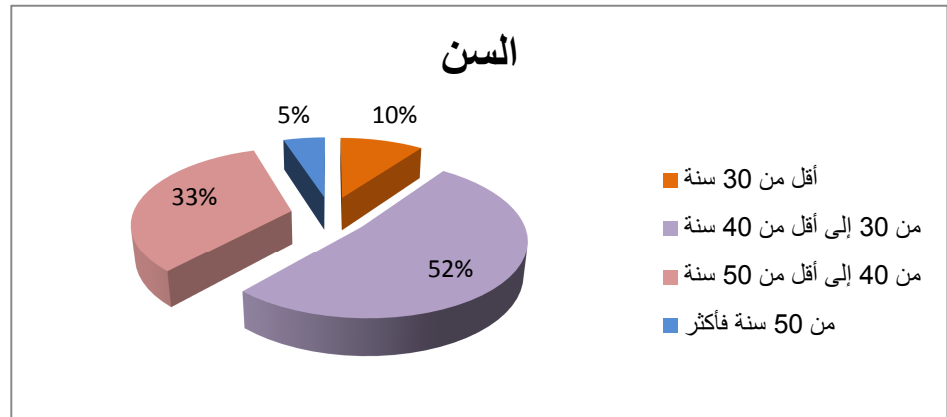
يوضح الشكل رقم (11) والجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	6	10%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	51.7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	33.3%
من 50 سنة فأكثر	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها (51.7%) أي بما يقدر عددهم بـ 31 موظف، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة ويقدر عددهم بـ 20 موظف، أي ما نسبته (33.3%) من العينة، تليها فئة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقدر عددهم بـ 6 موظفين أي بنسبة (10%)، لتأتي أصغر فئة من الموظفين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر والمقدرة بـ 3 أفراد بنسبة (5%) من العينة. ويمكن

إرجاع ذلك إلى انخفاض الوظائف الشاغرة للمناصب الدائمة في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى تطلب الخبرة لدى العمال.

ثالثاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

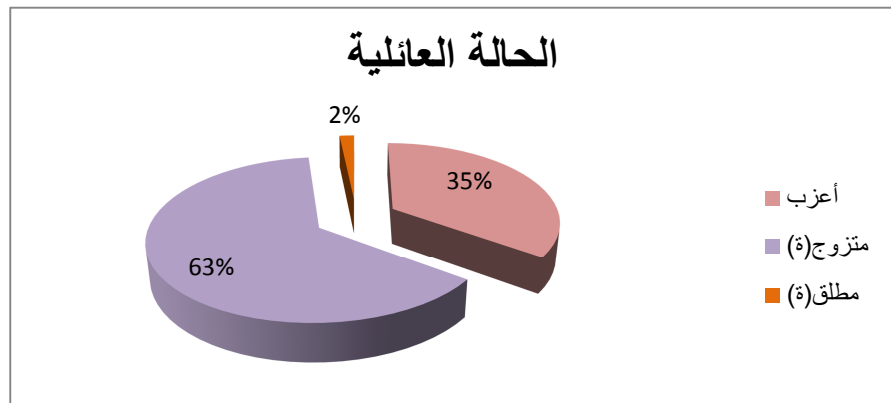
يوضح الشكل رقم (12) والجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

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

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	21	35%
متزوج(ة)	38	63.3%
مطلق(ة)	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجين، حيث بلغ عددهم 38 فرد أي ما يعادل نسبته (63.3%) من حجم العينة الإجمالي، كما بلغ عدد الموظفين العزاب 21 فرد أي ما يعادل نسبته (35%) من العينة، أما المطلقون بلغ عددهم فردا واحدا أي ما يعادل نسبته (1.7%) من العينة. ويمكن ربط هذه النتيجة أن غالبية أفراد عينة الدراسة متزوجين هذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد مستقرين عائليا واجتماعيا.

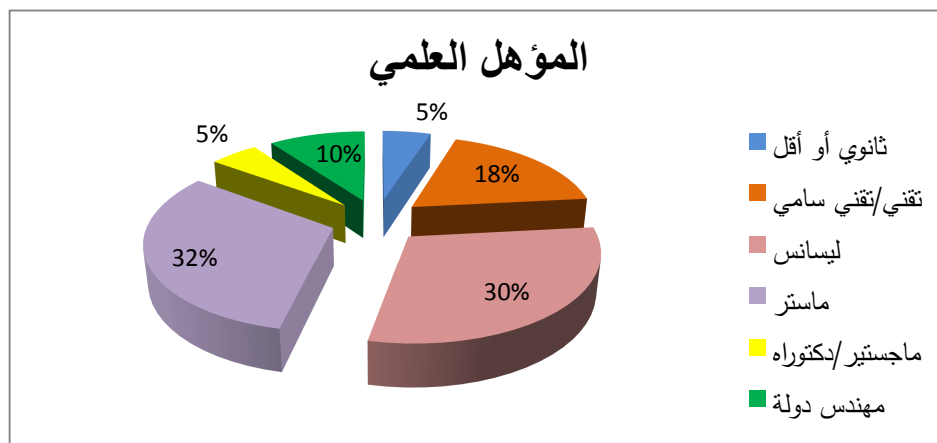
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين الشكل رقم (13) والجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

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

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي أو أقل	3	5%
تقني/تقني سامي	11	18.3%
ليسانس	18	30%
ماستر	19	31.7%
ماجستير/دكتوراه	3	5%
مهندس دولة	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.
الشكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة المتحصّلين على شهادة ماستر بلغ عددهم 19 فرد، ما يعادل (31.7%) من حجم العينة الإجمالي، تليها نسبة الأفراد المتحصّلين على شهادة ليسانس ب(30%) أي ما عدده 18 فرد من العينة، وتليها نسبة الأفراد المتحصّلين على شهادة تقني/تقني سامي ب(18.3%) أي ما يعادل 11 فرد، في حين نسبة الأفراد المتحصّلين على شهادة مهندس دولة بلغت

(10%) ما يعادل 6 أفراد، أما نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ماجستير/دكتوراه بلغت (5%) ما يعادل 3 أفراد، وبالنسبة للأفراد ذو المستوى الثانوي أو أقل بلغ عددهم 3 أفراد ما يعادل نسبة (5%). ويمكن القول أن أغلبية أفراد المديرية هم نخبة علمية ومؤهلة علميا لأداء المهام.

خامسا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

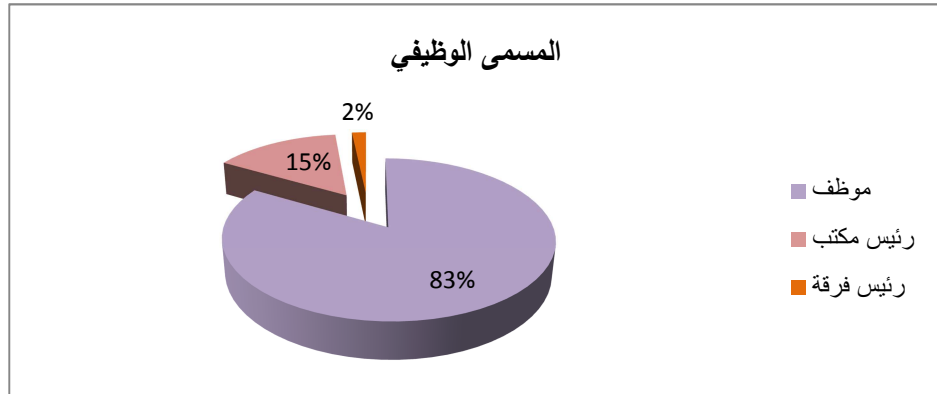
يبين الشكل رقم (14) والجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	50	83.3%
رئيس مكتب	9	15%
رئيس فرقة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم موظفون ويقدر عددهم ب50 موظف، أي ما يعادل (83.3%) من حجم العينة الإجمالي، تليها نسبة رئيس مكتب تقدر ب (15%) أي ما يعادل 9 أفراد، وأدنى نسبة من أفراد عينة الدراسة تمثل رئيس فرقة بفرد واحد تقدر ب (1.7%)، و يرجع سبب النسبة الكبيرة للموظفين في هذه العينة نتيجة التوزيع العشوائي وإجابات الموظفين بكثرة على الاستبيان.

سادسا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

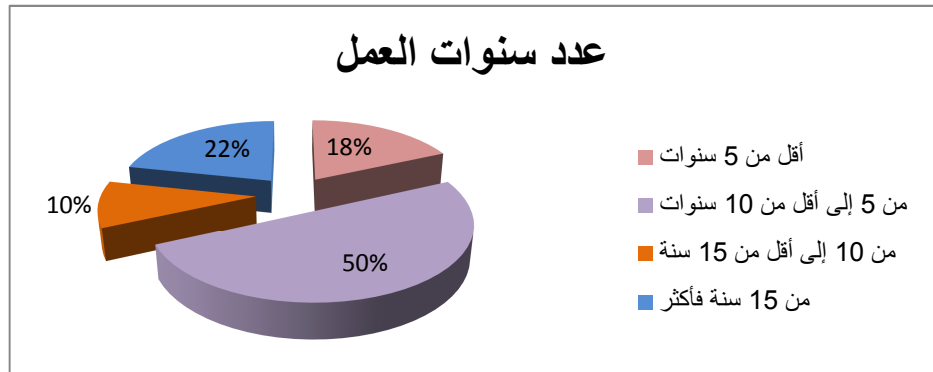
يبين الشكل رقم (15) والجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.

الجدول رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	11	18.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	50%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	10%
من 15 سنة فأكثر	13	21.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات spss.

الشكل رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الاستبيان و مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات تقدر ب (50%) أي ما يعادل 30 موظف، تليها فئة الموظفين الذين بلغ عدد سنوات عملهم من 15 سنة فأكثر يقدر عددهم ب 13 موظف، أي ما نسبته (21.7%) من العينة، تليها فئة الموظفين الذين بلغ عدد سنوات عملهم أقل من 5 سنوات فقدر عددهم ب 11 موظف أي بنسبة (18.3%)، لتأتي أصغر فئة من الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة والمقدرة ب 6 أفراد بنسبة (10%) من الحجم الإجمالي للعينة، ما يفسر أن الموظفين يمتلكون خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم الإدارية في مجال عملهم.

3-2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الصراع التنظيمي

من أجل التعرف على طبيعة الصراع السائد في مديرية التجارة تم تخصيص 20 عبارة موزعة على مستويات الأبعاد المكونة له والمتمثلة في: الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة و الصراع بين الجماعات، وسيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور وذلك عن طريق حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد "الصراع داخل الفرد"

يتضمن هذا البعد (06) فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الفرد وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الصراع داخل الفرد"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	عالية جدا	0.841	4.27	تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت.	01
3	عالية	1.127	3.53	تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما.	02
2	عالية	0.936	4.07	تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها.	03
5	متوسطة	1.078	2.70	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك.	04
4	متوسطة	1.280	3.23	يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.	05
6	ضعيفة	1.066	2.32	تتعارض مهام عملك مع قيمك ومعتقداتك.	06
	متوسطة	0.689	3.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (16) أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع داخل الفرد، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.32 و 4.27)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات

هذا البعد (3.35) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [3.41]-4.20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة كما بلغ الانحراف المعياري (0.689)، وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على درجة تشتت متوسطة وتناسق منخفض في آراء أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

- تصدرت الفقرة رقم (01) " تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت" الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية جدا من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.841)؛ ويعود هذا إلى تعدد المهام المنوطة إلى العمال من طرف الرؤساء.

- أما الفقرة رقم (03) " تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها" فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قيمته (4.07) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.936)؛ فالعمال لا يتضايقون عندما تعترضهم مشكلات يصعب حلها.

- أما الفقرة رقم (02) " تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما" فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.127)؛ وهو أكبر من الواحد ما يدل على وجود تشتت خاص بهذه العبارة بين إجابات أفراد العينة وهذا راجع إلى الفروق الخاصة الشخصية بكل فرد.

- أما الفقرة رقم (05) " يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية" فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.280)؛ وهو أكبر من الواحد مما يعني وجود تشتت في الإجابات.

- أما الفقرة رقم (04) " تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك" فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي

المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.078)؛ وهو أكبر من الواحد ما يدل على وجود تشتت.

- فيما يخص الفقرة رقم (06) " تتعارض مهام عملك مع قيمك ومعتقداتك" فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.066)؛ ما يعبر على وجود تشتت، فاعلم العمال غير موافقون على انه تتعارض اجراءات عملهم ومهامهم مع قيمهم ومعتقداتهم المختلفة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد "الصراع داخل الجماعة"

يتضمن هذا البعد (08) فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الصراع داخل الجماعة"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	متوسطة	1.110	3.23	يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد.	01
2	متوسطة	1.159	3.25	تتقادم إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل.	02
1	عالية	0.854	3.82	يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها.	03
4	متوسطة	0.958	3.22	تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل.	04
8	ضعيفة	1.049	2.47	لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة.	05
5	متوسطة	1.087	3.07	يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء.	06
6	متوسطة	0.991	2.63	تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.	07
7	ضعيفة	1.170	2.57	يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة	08
	متوسطة	0.757	3.09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (17) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع داخل الجماعة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.47 و 3.82)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد (3.09) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة عالية كما بلغ الانحراف المعياري قدره (0.757)، وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على درجة تشتت متوسطة وتناسق منخفض في آراء أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

- تصدرت الفقرة رقم (03) " يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها " الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.82) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.854)؛ ما يدل على ان أعضاء الجماعة يمتلكون خبرات وافكار مختلفة.

- أما الفقرة رقم (02) " تتفادى إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل " فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قيمته (3.25) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.159)؛

- أما الفقرة رقم (01) " يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.110)؛

- أما الفقرة رقم (04) " تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل " تأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.958)؛

- أما الفقرة رقم (06) " يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء " فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.087)؛

- أما الفقرة رقم (07) " تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه " فتأتي في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.991)؛

- أما الفقرة رقم (08) " يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة " فتأتي في المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.757)؛ فيتعاون افراد الفريق مع مواضيع الخلاف على انها عملية مكسب.

- أما الفقرة رقم (05) " لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة " فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.049)؛ وهو أكبر من الواحد ما يدل على وجود تشتت. ما يدل على أن العمال يتعاونون مع بعضهم البعض على أداء الأعمال المطلوبة.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعء "الصراع بين الجماعات"

يتضمن هذا البعد (06) فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع بين الجماعات وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعدد "الصراع بين الجماعات"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها.	3.80	1.022	عالية	1
02	تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات.	3.65	0.971	عالية	3
03	تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل.	3.73	1.247	عالية	2
04	لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي	3.02	1.049	متوسطة	6

				تتنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى.	
05	تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة.	3.17	0.994	متوسطة	5
06	تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها.	3.20	1.102	متوسطة	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	3.42	0.603	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم (18) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع بين الجماعات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.02 و 3.80)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد (3.42) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [3.41-4.20] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة عالية كما بلغ الانحراف المعياري قدره (0.757)، وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على درجة تشتت عالية وتناسق منخفض في آراء أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

- تصدرت الفقرة رقم (01) " يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها " الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وانحراف معياري قدره (1.022)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة يعود ذلك لاختلاف وجهات نظر كل جماعة.

- أما الفقرة رقم (03) " تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل " فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قيمته (3.73) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وانحراف معياري قدره (1.47)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة وقد يعود ذلك لمحاولة تميز كل جماعة على الجماعات الأخرى.

- أما الفقرة رقم (02) " تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو يقع ضمن

الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.971)؛ فتنافس جماعات العمل مع بعضها البعض حول مختلف الصلاحيات.

- أما الفقرة رقم (06) " تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها " فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.102)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة وقد يعود ذلك لوجود مناقشات مختلفة بين الجماعات.

- أما الفقرة رقم (05) " تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة " فتأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (0.994)؛

- أما الفقرة رقم (04) " لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى " فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره (1.049)؛

مما سبق يمكن تلخيص نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الصراع التنظيمي كما هو موضح في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الصراع التنظيمي"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	الصراع داخل الفرد	3.35	0.689	متوسطة	2
02	الصراع داخل الجماعة	3.09	0.757	متوسطة	3
03	الصراع بين الجماعات	3.42	0.603	عالية	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصراع التنظيمي ككل	3.27	0.507	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يشير الجدول رقم (19) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الصراع التنظيمي بلغ (3.27) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة ونظرتهم حول هذا

المحور كانت بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته (0.507) وهو أقل من (1) ما يدل على وجود تشتت متوسط وتناسق متوسط في آراء أفراد العينة.

حيث ترتبت أبعاد هذا المحور كالآتي:

في الرتبة الأولى جاء بعد "الصراع بين الجماعات" بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (0.603)، فيما حصل بعد "الصراع داخل الفرد" على الرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.35) وانحراف معياري قيمته (0.689)، يليها في المرتبة الأخيرة بعد "الصراع داخل الجماعة" بمتوسط بلغ قدره (3.09) وانحراف معياري قيمته (0.757)؛

3-3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء العاملين

من أجل التعرف على طبيعة أداء العاملين في مديرية التجارة سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور والذي يتضمن (12) فقرة، وذلك عن طريق حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "أداء العاملين"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
7	عالية	0.965	3.53	تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير	01
6	عالية	0.998	3.57	تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي.	02
5	عالية	0.942	3.60	تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء.	03
8	عالية	1.033	3.50	إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك .	04
2	عالية	0.778	4.07	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل.	05
1	عالية	0.853	4.13	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة.	06
10	متوسطة	1.062	3.30	تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة.	07
3	عالية	0.891	4.05	عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك.	08
4	عالية	0.520	3.97	تنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.	09

10	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لك.	2.92	1.279	متوسطة	12
11	تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك.	3.47	0.929	عالية	9
12	تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك.	3.23	1.110	متوسطة	11
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوّر أداء العاملين		3.61	0.560	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يشير الجدول (20) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بأداء العاملين، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.92 و 4.13)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور (3,61) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [4.20-3.41] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته (0.560) وهو انحراف أقل من (1) مما يدل على درجة تشتت متوسطة وتتسق متوسط في آراء أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، وعلى هذا الأساس:

- تصدرت الفقرة رقم (06) " تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة " الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي قدره (4.13) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وانحراف معياري قدره (0.853)؛ فالعمال ينجزون عملهم حسب المطلوب منهم انجازه.

- أما الفقرة رقم (05) " تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل " فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.07) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة وانحراف معياري قدره (0.778)؛ فالعمال يعملون على إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تعمل على عرقلة ادائهم.

- أما الفقرة رقم (08) " عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.891)؛ فالعمال يسعون الى الحصول على الأهمية والاهتمام من طرف الرؤساء ما يدفعهم لتحسين ادائهم.

- أما الفقرة رقم (09) " تتسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك" فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.97) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.520)؛ فالعمال يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الاعمال لاختلاف خبراتهم ومؤهلاتهم.

- أما الفقرة رقم (03) " تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء" فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3,60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.942)؛ فالعمال يسعون لإنجاز اعمالهم بطريقة صحيحة.

- أما الفقرة رقم (02) " تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي" فتأتي في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.57) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.998)؛ فاغلب العمال يطمحون الى التميز وتحسين ادائهم والوصول الى اعلى مستوى.

- أما الفقرة رقم (01) " تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير " فتأتي في المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.965)؛ فاغلب العمال يعملون على انجاز اعمالهم الموكلة اليهم من طرف الرؤساء في وقتها المطلوب.

- أما الفقرة رقم (04) " إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك " فتأتي في المرتبة الثامنة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.50) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (1.033)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة وقد يعود ذلك لاختلاف القدرات والخبرات مع مكان العمل الخاص بكل عامل في المديرية.

- أما الفقرة رقم (11) " تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك " فتأتي في المرتبة التاسعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة العالية من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.929)؛

- أما الفقرة رقم (07) " تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة " فتأتي في المرتبة العاشرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.30) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (1.062)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة وقد يعود ذلك إلى أن تقييم الأداء من الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بكفاءة.

- أما الفقرة رقم (12) " تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك " فتأتي في المرتبة إحدى عشر من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.23) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (1.110)؛ وجود تشتت خاص بهذه العبارة يعود إلى أهمية التدريب لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء.

- أما الفقرة رقم (10) " تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لك " فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.92) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (1.279)؛

3-4 اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، سنقوم في هذا العنصر اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل-، والتحقق من مدى قبولها أو رفضها، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية والقيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 .

✓ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والقيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 .

3-4-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة (t)	قيمة Beta	المتغير المستقل (الصراع التنظيمي)
0.719	- 0.361	- 0.050	الصراع داخل الفرد
0.309	1.028	0.148	الصراع داخل الجماعة
0.709	- 0.375	- 0.053	الصراع بين الجماعات
	0.138 ^a		R
	0.019		قيمة R ²
	0.363		قيمة (F)
	0.780 ^b		مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

3-4-1-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: " يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) تقدر ب (0.780) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.019$) وهذا معناه أن الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته (9.5%) من التغير أو التباين الحاصل في أداء العاملين و(98.1%) الباقية تعود إلى عوامل أخرى.

3-4-1-2 اختبار الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: " يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

نلاحظ من الجدول رقم (39) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (t) الخاصة بالصراع داخل الفرد تقدر ب (0.719)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الفرد على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: " يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

نلاحظ من الجدول رقم (39) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (t) الخاصة بالصراع داخل الجماعة تقدر ب (0.309)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع داخل الجماعة على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية على ما يلي: " يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

نلاحظ من الجدول رقم (39) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (t) الخاصة بالصراع بين الجماعات تقدر ب (0.709)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصراع بين الجماعات على أداء العاملين بمديرية التجارة -جيجل- ."

3-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل) ".

نستخدم طريقتين:

✓ اختبار **T-test** لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس.

✓ تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) تعزى لمتغيرات: السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات العمل.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.407	0.836	0.742	3.35	18	ذكر	الفئات
		0.371	3.23	42	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (22) أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالصراع التنظيمي كان (3,35) والانحراف المعياري (0,742)، أما المتوسط الحسابي لفئة الإناث فقد بلغ (3,23) والانحراف المعياري (0,371)، أي أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة للفئات (0,407)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي

تعزى لمتغير الجنس. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن".

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	0.484	3	0.161	0.614	0.609
	بين المجموعات	14.722	56	0.263		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (23) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.609)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصها "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية".

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحالة العائلية	داخل المجموعات	0.410	2	0.205	0.790	0.459
	بين المجموعات	14.797	57	0.260		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (24) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير السن تقدر بـ (0.459)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	1.535	5	0.307	1.213	0.316
	بين المجموعات	13.671	54	0.253		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (25) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير السن تقدر بـ (0.316)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومنه نرفض

الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	داخل المجموعات	0.565	2	0.283	1.100	0.340
	بين المجموعات	14.642	57	0/257		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (26) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.340)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل".

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد سنوات العمل	داخل المجموعات	0.595	3	0.198	0.760	0.521
	بين المجموعات	14.612	56	0.261		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (27) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.521)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية السادسة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل ".

3-4-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل) ".

نستخدم طريقتين:

- ✓ اختبار T-test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (أداء العاملين) تعزى لمتغير الجنس
- ✓ تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (أداء العاملين) تعزى لمتغيرات: السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات العمل.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس ."

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.224	1.656	0.383	3.79	18	ذكر	الفئات
		0.609	3.53	42	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (28) أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بأداء العاملين كان (3,79) والانحراف المعياري (0,383)، أما المتوسط الحسابي لفئة الإناث فقد بلغ (3,53) والانحراف المعياري (0,609)، أي أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة للفئات (0,224)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس ."

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن ."

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	0.484	3	0.161	0.614	0.609
	بين المجموعات	14.722	56	0/263		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (29) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير السن تقدر بـ (0.609)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية".

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحالة العائلية	داخل المجموعات	0.410	2	0.205	0.790	0.459
	بين المجموعات	14.797	57	0.260		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (31) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) الخاصة بمتغير السن تقدر بـ (0.459)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية. ومنه نرفض الفرضية

الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية ".
 رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".
 الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	1.535	5	0.307	1.213	0.316
	بين المجموعات	13.671	54	0.253		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.316)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".
 خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ".
 94

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	داخل المجموعات	0.565	2	0.283	1.100	0.340
	بين المجموعات	14.642	57	0.257		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.340)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل".

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

المتغير	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد سنوات العمل	داخل المجموعات	0.595	3	0.198	0.760	0.521
	بين المجموعات	14.612	56	0.261		
	المجموع	15.207	59	/		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (33) أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(F) الخاصة بمتغير السن تقدر ب (0.521)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، ما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل. ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية السادسة التي نصها " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات العمل".

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التعرف على مديرية التجارة لولاية جيجل محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة الإطارات و العاملين بها، كما حاولنا إعطاء صورة واقعية عن الصراع التنظيمي و أثره على أداء العاملين، و قد تم الاعتماد في جمع البيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث، بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، و باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS و باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل النتائج الدراسة و اختبار الفرضيات الموضوعية ، التي أظهرت النتائج أن العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل يقرون بأدائهم المرتفع، كما تم التوصل إلى أن مستويات الصراع التنظيمي بالمديرية متدنية جدا ولا تؤثر على أداء العاملين.



الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم التطرق غل مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالصراع التنظيمي و كذا أداء العاملين، و تبيان اثر هذا النوع من الصراعات على أداء العاملين، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و أخرى تطبيقية تم بناءا عليها تقديم اقتراحات لإدارة مديرية التجارة لولاية جيجل محل الدراسة.

أولاً- النتائج النظرية

من خلال عرض الجانب النظري يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ضرورة التمييز في دراسة الصراع التنظيمي بين دراسته كمفهوم، وكظاهرة وكعملية.
- الصراع التنظيمي حالة منافسة بين الأفراد والجماعات وهو عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.
- من أسباب الصراع تواجد العديد من الأفكار داخل المؤسسة الواحدة، وهذا ما يجعل الصراع حدث حتمي.
- يمثل الأداء حصيلة الجهد الذي يبذله العامل لأجل تحقيق أهداف محددة، فهو وسيلة يستطيع الفرد من خلالها إشباع متطلبات وظيفته بكفاءة و فعالية.
- لقد تبين أن المنظمة الناجحة هي التي تولى اهتماما بالغا للعامل وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع.
- تقييم أداء العاملين هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.
- تستخدم الإدارة عدة طرق لتقييم أداء العاملين تنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

ثانياً- النتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية في مديرية التجارة لولاية-جيجل- تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية :

- أن أداء العاملين ليس سببا وليس له تأثير كبير داخل مديرية التجارة في حدوث الصراع.
- جاء مستوى محور الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة بالمديرية التجارة - جيجل-، بدرجة متوسطة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الصراع التنظيمي (3.27)، أما درجة أبعاده فقد جاءت بالترتيب التالي:
- جاء مستوى بعد " الصراع بين الجماعات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.27).
- ثم مستوى بعد " الصراع داخل الفرد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.35).
- ثم مستوى بعد " الصراع داخل الجماعة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.42).

- جاء مستوى محور أداء العاملين لدى عينة الدراسة بالمديرية التجارية- جيبل-، بدرجة عالية وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين (3.61).
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت بالترتيب التالي:
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الصراع التنظيمي مجتمعة في أداء العاملين لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية-جيبل-.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء" الصراع بين الجماعات" في أداء العاملين لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية-جيبل-.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء " الصراع داخل الفرد" في أداء العاملين لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية-جيبل-.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) " الصراع داخل الجماعة" في أداء العاملين لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية-جيبل-.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تغزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تغزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تغزى لمتغير الحالة العائلية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي لمتغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي لمتغير عدد سنوات العمل.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير الحالة العائلية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تغزى لمتغير عدد سنوات العمل.
- إن مستويات الصراع التنظيمي بالمديرية منخفضة بما لم ينعكس بالتأثير السلبي على الأفراد العاملين بها.

ثالثا- الاقتراحات

نقترح على المديرية ما يلي:

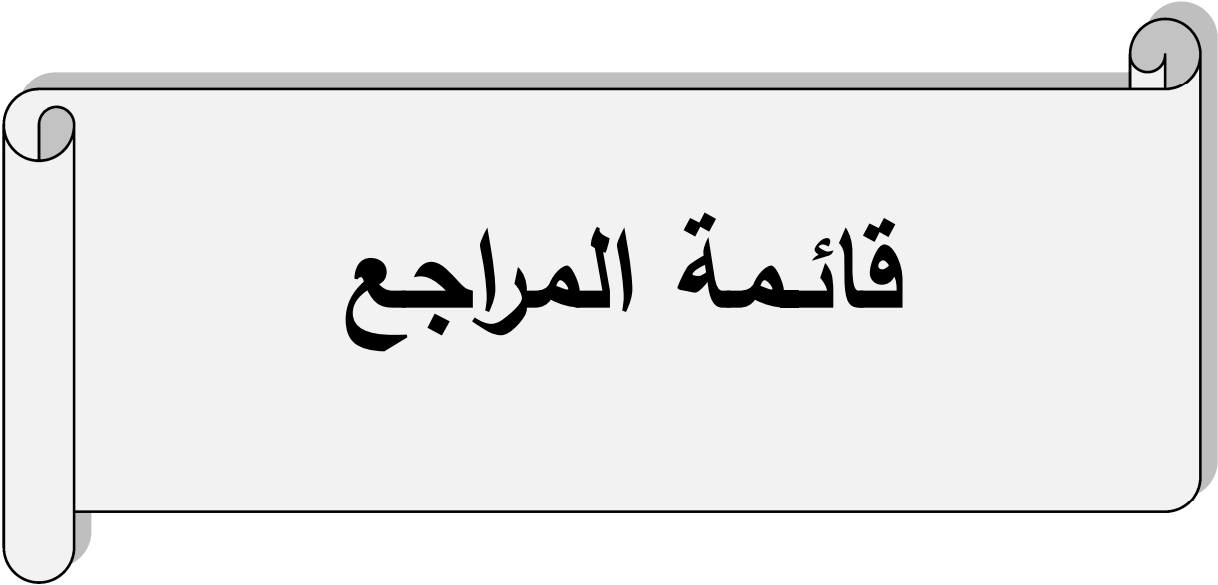
- 1- الحرص على بقاء مستويات الصراع التنظيمي أقل ما يكون لضمان السير الجيد لأداء العاملين.
- 2- زيادة توعية العاملين بالصراع التنظيمي و ماله من آثار سلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وعدم كبت الصراعات والسماح لها وتشجيعها بدرجة معتدلة و مقبولة.
- 3- زيادة تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث عن حلول جذرية، و تثبيت فكرة التعاون بينهم.
- 4- الحفاظ على درجة الأداء المرتفعة لدى العاملين والاستفادة منها مع الاهتمام بالعوامل والمتغيرات كالأجور والرواتب و المكافآت وتحسين الظروف العمل المادية والاستماع لشكاوي العمال سيسهم في تقوية ولائهم ويزد تمسكهم بوظائفهم بالشكل الذي ينمي أدائهم ويخفض من نسب الصراعات داخل المديرية.
- 5- اعداد نظام حوافز متنوع يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- 6- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والمتابعة المستمرة للعمال لجميع الجوانب المهنية والشخصية والنفسية.
- 7- ضرورة تقييم عادل لأداء العاملين في كل مصلحة من مديرية التجارة لولاية جيجل، ما يسهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار بالشكل الذي يعمل على التقليل من نسبة الصراعات .

8- العمل على المعرفة المستمرة للعوامل التي تساهم في رفع مستوى الأداء ، وتخفيف مسببات الضغوط والصراعات المهنية داخل المديرية.

رابعاً- أفاق الدراسة

نقترح إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات مختلفة، وذلك نظراً لقلّة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي مثل:

- ★ أثر الصراعات التنظيمية على معدل دوران العمل.
- ★ دور الصراع في خلق الإبداع بالمنظمات.
- ★ علاقة إستراتيجيات الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي.



قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 2- حمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- خيضر كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 4- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- رجاء وحيد الدويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 6- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
- 7- رشيد زرواتي، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007.
- 8- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 9- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- سعد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005.
- 11- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 13- عامر عوض، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

- 14- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين منحنى النظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 15- عبد الفتاح، محمد نجيب وآخرون، التحليل المعق للبيانات باستخدام حزمة البرامج SPSS، دليل منهجي للمستخدم، جامعة الدول العربية، 2009.
- 16- العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 17- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
- 18- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 19- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 20- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 22- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008.
- 23- ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 24- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 25- محمد الصرفي، إدارة الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2011.
- 26- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 28- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2010.
- 29- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2014.

- 30- معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 31- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 32- مهني محمد إبراهيم غنايم، مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، 2007-2008.
- 33- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 34- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 35- يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، إدارة المورد البشري-مدخل إستراتيجي-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

المجلات والمقالات

- 1- أبو بكر، بوسا لم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد الثامن، ، ديسمبر 2017.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، نشر من طرف المؤلف، القاهرة، مصر، 2005.
- 3- أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية ، قسم الإدارة، مجلة معرفة، العدد2، المجلد 20، عمان، 2017،ص05.
- 4- بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عناية وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08ماي 45 ورقلة، العدد7 ، 2018.
- 5- بلقايد بوري، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

- 6- بوهورور نجلة، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري-، العدد10، المجلد ب، 2017.
- 7- سوهام بادي، أسماء قرزیز، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، العدد 17، 2019، ص197.
- 8- عادل محمد الشركسي، ابتسام عمران العرفي، و آخرون، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بلغازي،، مجلة جامعة بنغازي العلمية، العدد الثاني، المجلد32، 2019.
- 9- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد و المجتمع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، العدد 6 ، 2010.
- 10- عبد الملوك بني حمدان، مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية -مفهوم و التقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001.
- 11- عادل بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الثلاثون، 2013.
- 12- علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البر يمي في سلطان عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد31، 2009.
- 13- محمد العامري ، طرق تقييم الأداء، موسوعة مقالات مهارات النجاح مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، ناشر الإلكتروني مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2011 .
- 14- ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، مجلة الكلية التربوية الأساسية، العدد73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.
- 15- هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 4، 2014.

الأطروحات والرسائل الجامعية

• أطروحات الدكتوراه:

- 1- أمينة فهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2014-2015.
- 2- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على أداء للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- فرخة لينده، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص، جامعة جيجل، 2009 .
- 4- مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

• رسائل الماجستير:

- 1- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 2- إيمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، أيار، 2018.
- 3- خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية- أدرار، مذكرة تخرج مكتملة لنيل درجة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، 2016-2017.
- 4- خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كلمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2013-2014.

5- رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

6- طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

7- فاطمة بوكوش، دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2013.

8- موسى محمد أبو طالب، فاعلية نظام التقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

9- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، الشارقة، 2008-2009.

10- ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.

11- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج EVAVA بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010.

مذكرات الماستر:

1- زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2016/2017.

التقارير:

1- فريق الرصد والتقارير، عينة البحث - أنواعها وأساليب اختبارها ودراسة نتائجها وفقاً للمؤشرات الفراكتالية-، تقرير مقدم في المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام، 2020.

النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

- 1- الوثائق الداخلية المقدمة من طرف رئيس مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية التجارة -جبل-.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 03/409 المؤرخ في 05/11/2003، الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها.

المعاجم:

- 1- ثمار لامي، قاموس ريدرز (مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
- 2- حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
- 3- المنجد الأبجدي، معاجم دار المشرق، الطبعة الثالثة، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1982.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages :

- 1- Ecosid ، "dialogues autour de la performance en entreprise " ، édition ، paris ، 1999.
- 2- Peter drucker, **people and performance**, Harvard business School, pries, 2007.
- 3- Robbins Stephen, **Organizational behavior** , New Jersey: Prentice Hall International, 9th Edition, 2001.
- 4- Manu Carricano, fanny poujol, **Analyse de données avec spss**, Pearson Education, Paris, 2008.
- 5- Vicent plauchet **mesure et amélioration des performances industrielles**, UPMF, tome2, France,2006.

Mémoires :

- 1- Bertrand Eliza,Bertrand Nastazja,Thurck Emilie, **Conflit dans les organisations: En quoi la communication et la gestion des conflits permettent de résoudre les conflits dans les organisations**, Interactions sociales dans le monde du travail: M. Gabarotte Fabrice ,2014.

2- Shields John managing Employee performance and reward, Cambridge, university press,2007.

Magazines :

1- John R. Schermerhorn , James G. Hunt , Richard N. Obson ,**Managing organizational behavior**, New York : John Wiley and Son, 7th edition, 2000.

2- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005.

3- Muhammad Rafique Shaikh and al, **factors Affecting To Employee Performance A study Of Islamic Banks**, international journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management end Sciences, Vol . 7 No 16, January 2017.



الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الكلية والجامعة
01	عمارة الشريف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل-.
02	شاطر شفيق	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل-.
03	حمودة نسيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل-.

الملحق رقم (2): استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من أجل إتمام دراسة في موضوع " أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين " دراسة حالة " مديرية التجارة - جيجل -".

لذا يسعدني أن اطلب من سيادتكم المحترمة أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجابتكم الصادقة عن هذا الاستبيان الذي لن يأخذ إلى القليل من وقتكم ، كماؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ونحن شاكرين لكم لتفهمكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.
- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

إشراف الأستاذة:

- هناء الرابطي

إعداد الطالبتين:

- مريم يخلف
- أمال حورية رويدي

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك :

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. السن:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. الحالة العائلية:

مطلق (ة)

متزوج (ة)

أعزب

4. المؤهل العلمي:

ليسانس

تقني / تقني سامي

ثانوي أو أقل

مهندس دولة

ماجستير/ دكتوراه

ماستر

5. المسمى الوظيفي:

رئيس فرقة

رئيس مكتب

موظف

6. عدد سنوات العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الدرجة الموافقة التي تعبر عن رأيك حول العبارات التالية:

ملاحظة:

الصراع التنظيمي: هو خلاف أو نزاع بين العمال بعضهم البعض أو جماعات العمل ، ينشأ نتيجة لاختلاف وجهات النظر أو اختلاف في الأهداف هذا ما يدفع بكل طرف من أطراف النزاع إلى محاولة عرقلة الطرف الآخر وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه ومصالحه.

الجماعة (فريق العمل): عبارة عن وحدة تضم مجموعة من الموظفين تربطهم علاقات عديدة ، يقومون بأدوار محددة وتجمعهم أهداف مشتركة.

أداء العاملين: يقصد به الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه ، يعبر عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: الصراع داخل الفرد					
1	تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت.					
2	تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما.					
3	تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها.					
4	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك.					
5	يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية.					
6	تتعارض مهام عملك مع قيمك ومعتقداتك.					
	ثانياً: الصراع داخل الجماعة					
7	يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد.					

					8	تتقاضي إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق العمل .
					9	يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها.
					10	تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل.
					11	لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة.
					12	يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء.
					13	تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.
					14	يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة .
						ثالثا: الصراع بين الجماعات
					15	يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها.
					16	تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات.
					17	تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل.
					18	لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى.
					19	تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة.
					20	تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها.

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
1	تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير.					
2	تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي.					
3	تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء.					
4	إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك					
5	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل.					
6	تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة.					
7	تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة.					
8	عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك.					
9	تتسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.					
10	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لك.					
11	تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك.					
12	تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك.					

معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع داخل الفرد.

Corrélations

داخل_الصراع الفرد	مهام تتعارض قيمك مع عمالك ومعتقداتك	عند العمل أثناء توترك يزيد أهدافك تحقيق عن عجزك الشخصية	في غموض تجد والأعمال المهام إليك الموكلة	تصادف عندما تتضايق يصعب عمالك في مشكلات حلها عليك	الاختبار في صعوبة تجد في ترغب هدفين بين تحقيقهما	نتيجة بالضغط تشعر الأدوار من العديد ممارستك الوقت نفس في
,546**	,226	,146	,351**	,214	,366**	1
,000	,083	,266	,006	,101	,004	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N
,786**	,309*	,382**	,594**	,383**	1	,366**
,000	,016	,003	,000	,003	,004	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N
,580**	,199	,368**	,154	1	,383**	,214
,000	,127	,004	,239	,003	,101	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N
,718**	,305*	,358**	1	,154	,594**	,351**
,000	,018	,005	,239	,000	,006	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N
,673**	,206	,358**	,358**	,368**	,382**	,146
,000	,115	,005	,005	,004	,003	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N
,576**	1	,206	,305*	,199	,309*	,226
,000	,115	,115	,018	,127	,083	Sig. (bilatérale)
60	60	60	60	60	60	N

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,002	,833	,055	,308		,663	,367	,041	,011
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من اجل تحقيق أفضل أداء	Corrélation de Pearson	,226	,148	,160	,100	-,057	1	,196	,316*	,365**
	Sig. (bilatérale)	,083	,259	,223	,448	,663		,133	,014	,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه.	Corrélation de Pearson	,356**	,140	,160	,460**	,118	,196	1	,285*	,492**
	Sig. (bilatérale)	,005	,285	,223	,000	,367	,133		,028	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة	Corrélation de Pearson	,275*	,069	-,030	,055	,264*	,316*	,285*	1	,369**
	Sig. (bilatérale)	,034	,602	,820	,677	,041	,014	,028		,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الصراع داخل_الجماعة	Corrélation de Pearson	,553**	,381**	,338**	,453**	,328*	,365**	,492**	,369**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,008	,000	,011	,004	,000	,004	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات الصراع بين الجماعات.

Corrélations

		بين تضارب يوجد بسبب العمل جماعات بينها الاتصال سوء	التي العمل جماعة تنافس العمل جماعات إليها تنتمي المناصب حول الأخرى والصلاحيات	العمل جماعات تتستر على الأخرى اللازمة المعلومات للعمل	متبادل اعتماد يوجد لا العمل جماعة بين وتعاون وجماعات إليها تنتمي التي الأخرى العمل	العمل جماعات تتفق الأهداف حول المختلفة للمؤسسة العامة	العمل جماعات تحاول تعرقل أن الأخرى تعمل التي الجماعة معها	بين_الصراع الجماعات
	Corrélation de Pearson	1	,424**	,330*	,446**	,150	,292*	,768**
يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها	Sig. (bilatérale)		,001	,010	,000	,252	,024	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,424**	1	,118	,405**	,254*	-,013	,611**
تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات	Sig. (bilatérale)	,001		,371	,001	,050	,923	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,330*	,118	1	,198	,064	,052	,559**
تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل	Sig. (bilatérale)	,010	,371		,130	,628	,694	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,446**	,405**	,198	1	,062	,144	,653**
لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,130		,637	,273	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,150	,254*	,064	,062	1	-,077	,401**
تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة	Sig. (bilatérale)	,252	,050	,628	,637		,557	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,292*	-,013	,052	,144	-,077	1	,421**
تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها	Sig. (bilatérale)	,024	,923	,694	,273	,557		,001
	N	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,768**	,611**	,559**	,653**	,401**	,421**	1
الصراع_بين_الجماعات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60

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

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

معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لمحور الصراع.

Corrélations

		الفرد_داخل_الصراع	الجماعة_داخل_الصراع	الجماعات_بين_الصراع	محور الصراع
الصراع_داخل_الفرد	Corrélation de Pearson	1	,280*	,236	,659**
	Sig. (bilatérale)		,030	,069	,000
	N	60	60	60	60
الصراع_داخل_الجماعة	Corrélation de Pearson	,280*	1	,341**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,030		,008	,000
	N	60	60	60	60
الصراع_بين_الجماعات	Corrélation de Pearson	,236	,341**	1	,657**
	Sig. (bilatérale)	,069	,008		,000
	N	60	60	60	60
محور الصراع	Corrélation de Pearson	,659**	,833**	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

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

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

معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" لمحور الأداء.

الأداء_محور	بفواعد تنقيد وإجراءات العمل	بعضور تهتم التكوينية الدورات علاقة لها التي عملك بنوعية	على تعمل الأخطاء تقليل عملك أثناء	مع تتسق في الآخرين الأعمال إنجاز إليك الموكلة	الاهتمام عدم إلى يؤدي بك في الانخفاض أدائك مستوى	نتائج أن تجد الأداء تقييم تحفزك الإيجابية للعمل وتدفعك بكفاءة	بعملك تقوم المعايير حسب المطلوبة	الحلول في تفكر المشاكل لمختلف أداءك تواجه التي العمل في	الذي المكان إن يتناسب به تعمل مؤهلاتك مع وخبراتك	على تحرص يكون أن خال عملك الأخطاء من	الرغبة تملك الوصول في مستوى إلى أعلى أداء المستوى من الحالي	بأداء تقوم الأعمال منك المطلوبة دون وقتها في تأخير		
تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,896** ,000 60	,760** ,000 60	,068 ,606 60	,290* ,024 60	,365** ,004 60	,635** ,000 60	,087 ,510 60	,137 ,295 60	,215 ,099 60	,531** ,000 60	,515** ,000 60	,794** ,000 60	
تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,896** ,000 60	,840** ,000 60	,033 ,803 60	,300* ,020 60	,427** ,001 60	,588** ,000 60	,139 ,289 60	,168 ,200 60	,210 ,107 60	,405** ,001 60	,384** ,002 60	,771** ,000 60	
تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,760** ,000 60	,840** ,000 60	1 ,597 60	,070 ,024 60	,291* ,001 60	,426** ,000 60	,206 ,115 60	,145 ,268 60	,295* ,022 60	,391** ,002 60	,431** ,001 60	,786** ,000 60	
إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,068 ,606 60	,033 ,803 60	,070 ,597 60	1 ,423 60	-,096 ,465 60	,371** ,004 60	-,028 ,834 60	,095 ,472 60	,391** ,002 60	,177 ,177 60	,207 ,113 60	,373** ,003 60	
تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,290* ,024 60	,300* ,020 60	,291* ,024 60	,105 ,423 60	1 ,063 60	,283* ,029 60	,288* ,025 60	,341** ,008 60	,091 ,490 60	-,020 ,878 60	,256* ,048 60	,455** ,000 60	
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,365** ,004 60	,427** ,001 60	,426** ,001 60	-,096 ,465 60	1 ,063 60	,161 ,220 60	,348** ,006 60	,087 ,510 60	-,021 ,875 60	,220 ,092 60	,110 ,404 60	,438** ,000 60	

الملاحق

تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة	Corrélation de Pearson	,635**	,588**	,596**	,371**	,283*	,161	1	,038	,233	,393**	,611**	,644**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,029	,220		,776	,073	,002	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك	Corrélation de Pearson	,087	,139	,206	-,028	,288*	,348**	,038	1	,333**	,019	,135	,074	,333**
	Sig. (bilatérale)	,510	,289	,115	,834	,025	,006	,776		,009	,888	,303	,576	,009
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تتسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك	Corrélation de Pearson	,137	,168	,145	,095	,341**	,087	,233	,333**	1	-,132	,208	,161	,318*
	Sig. (bilatérale)	,295	,200	,268	,472	,008	,510	,073	,009		,316	,110	,220	,013
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك	Corrélation de Pearson	,215	,210	,295*	,391**	,091	-,021	,393**	,019	-,132	1	,204	,253	,485**
	Sig. (bilatérale)	,099	,107	,022	,002	,490	,875	,002	,888	,316		,117	,052	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك.	Corrélation de Pearson	,531**	,405**	,391**	,177	-,020	,220	,611**	,135	,208	,204	1	,681**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,177	,878	,092	,000	,303	,110	,117		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
تتقيد بقواعد وإجراءات العمل	Corrélation de Pearson	,515**	,384**	,431**	,207	,256*	,110	,644**	,074	,161	,253	,681**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,113	,048	,404	,000	,576	,220	,052	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
محور_الأداء	Corrélation de Pearson	,794**	,771**	,786**	,373**	,455**	,438**	,818**	,333**	,318*	,485**	,663**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,009	,013	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

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

الملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة

معامل ثبات الصراع داخل الفرد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	7

معامل ثبات الصراع داخل الجماعة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	9

معامل ثبات الصراع بين الجماعات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	7

معامل ثبات محور الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	21

معامل ثبات محور أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	13

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	32

الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	30,0	30,0	30,0
أنثى	42	70,0	70,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	6	10,0	10,0	10,0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	51,7	51,7	61,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	33,3	33,3	95,0
من 50 سنة فأكثر	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	21	35,0	35,0	35,0
(متزوج)	38	63,3	63,3	98,3
(مطلق)	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	3	5,0	5,0	5,0
تقني/تقني سامي	11	18,3	18,3	23,3
ليسانس	18	30,0	30,0	53,3

ماستر	19	31,7	31,7	85,0
ماجستير/دكتوراه	3	5,0	5,0	90,0
مهندس دولة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	50	83,3	83,3	83,3
رئيس مكتب	9	15,0	15,0	98,3
رئيس فرقة	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنة	11	18,3	18,3	18,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	50,0	50,0	68,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	10,0	10,0	78,3
سنة فأكثر 15	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

متوسطات وانحرافات الصراع داخل الفرد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشعر بالضغط نتيجة ممارستك العديد من الأدوار في نفس الوقت	60	4,27	,841
تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيقهما	60	3,53	1,127
تتضايق عندما تصادف مشكلات في عملك يصعب عليك حلها	60	4,07	,936
تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك	60	2,70	1,078
يزيد توترك أثناء العمل عند عجزك عن تحقيق أهدافك الشخصية	60	3,23	1,280
تتعارض مهام عملك مع قيمك ومعتقداتك	60	2,32	1,066
الصراع_داخل_الفرد	60	3,3528	,68964
N valide (listwise)	60		

متوسطات وانحرافات الصراع داخل الجماعة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد تضارب بين أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه بخصوص دور كل فرد	60	3,23	1,110
تتقاضي إظهار مشاعر الغضب مع أفراد فريق	60	3,25	1,159
يوجد تباين في الآراء بين أعضاء الجماعة التي تعمل معها	60	3,82	,854
تختلف مع زملائك حول طرق أداء العمل	60	3,22	,958
لا يتعاون زملاؤك معك على أداء الأعمال المطلوبة	60	2,47	1,049
يتنافس فريق العمل الذي تنتمي إليه مع الفرق الأخرى من أجل تحقيق أفضل أداء	60	3,07	1,087
تتصادم أهداف أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه	60	2,63	,991
يتعامل أفراد فريق العمل الذي تنتمي إليه مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح أو خسارة	60	2,57	1,170
الصراع_داخل_الجماعة	60	3,0937	,75760
N valide (listwise)	60		

متوسطات وانحرافات الصراع بين الجماعات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب سوء الاتصال بينها	60	3,80	1,022
تنافس جماعة العمل التي تنتمي إليها جماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات	60	3,65	,971
تتستر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل	60	3,73	1,247
لا يوجد اعتماد متبادل وتعاون بين جماعة العمل التي تنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى	60	3,02	1,049
تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة	60	3,17	,994
تحاول جماعات العمل الأخرى أن تعرقل الجماعة التي تعمل معها	60	3,20	1,102
الصراع بين الجماعات	60	3,4278	,60395
N valide (listais)	60		

متوسطات وانحرافات محور الصراع التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الصراع داخل الفرد	60	3,3528	,68964
الصراع داخل الجماعة	60	3,0937	,75760
الصراع بين الجماعات	60	3,4278	,60395
N valide (listais)	60		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخير	60	3,53	,965
تملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى الحالي	60	3,57	,998
تحرص على أن يكون عملك خال من الأخطاء	60	3,60	,942
إن المكان الذي تعمل به يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك	60	3,50	1,033
تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك في العمل	60	4,07	,778
تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة	60	4,13	,853
تجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزك وتدفعك للعمل بكفاءة	60	3,30	1,062
عدم الاهتمام بك يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائك	60	4,05	,891
تنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك	60	3,97	,520
تعمل على تقليل الأخطاء أثناء عملك	60	2,92	1,279
تهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملك	60	3,47	,929
تتقيد بقواعد وإجراءات العمل	60	3,23	1,110
محور_الأداء	60	3,6111	,56094
N valide (listais)	60		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,138 ^a	,019	-,033	,57026	,019	,363

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3 ^a	56	,780

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,579	,518		6,910	,000
1 الصراع_داخل_الفرد	-,041	,114	-,050	-,361	,719
الصراع_داخل_الجماعة	,110	,107	,148	1,028	,309
الصراع_بين_الجماعات	-,050	,132	-,053	-,375	,709

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محرور الصرع	18	3,3556	,74219	,17494
أنثى	42	3,2357	,37160	,05734

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,484	3	,161	,614	,609
Intra-groupes	14,722	56	,263		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,410	2	,205	,790	,459
Intra-groupes	14,797	57	,260		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,535	5	,307	1,213	,316
Intra-groupes	13,671	54	,253		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,565	2	,283	1,100	,340
Intra-groupes	14,642	57	,257		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA à 1 facteur

محور الصراع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,595	3	,198	,760	,521
Intra-groupes	14,612	56	,261		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
محور_الأداء	ذكر	18	3,7917	,38375	,09045
	أنثى	42	3,5337	,60934	,09402

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

محور الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,484	3	,161	,614	,609
Intra-groupes	14,722	56	,263		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

محور الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,410	2	,205	,790	,459
Intra-groupes	14,797	57	,260		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

محور الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,535	5	,307	1,213	,316
Intra-groupes	13,671	54	,253		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

محور الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	,565	2	,283	1,100	,340
Intra-groupes	14,642	57	,257		
Total	15,207	59			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

محور الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,595	3	,198	,760	,521
Intra-groupes	14,612	56	,261		
Total	15,207	59			

المُلخَص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين التنظيمي لدى عينة من الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على 207 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الاجتماعية (SPSS).

وقد أظهرت هذه الدراسة عن عدم وجود أثر دال إحصائيا للصراع التنظيمي في أداء العاملين، وإن الأبعاد الخاصة بالصراع التنظيمي المتمثلة في: الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع بين الجماعات، ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين. كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين؟، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مع وجود فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، أداء العاملين، مديرية التجارة.

This study aimed to know the impact of organizational conflict on performance of organizational workers among a sample of employees in the directorate of commerce of the state of jijel. The descriptive analytical approach was used depending on the questionnaire as a main tool to obtain the necessary data, which was distributed to 207 employees, and the data was analyzed using a set of statistical methods using the social determination program (spss). This study showed that there is no statistically significant effect of organizational conflict on the performance of workers, and that the dimensions of organizational conflict represented in: conflict within the individual, conflict within the group, conflict between groups, have on impact the dependent variable represented in the performance of workers.

Also, there are no statistically significant differences in the answers of the study sample members about the organizational conflict due to the variables personal and functional.

This study concluded that there are no statistically significant differences in the answers of the study sample members about the performance of the workers?, Due to personal and occupational variable, with the presence of statistically significant differences in the answers of the study sample members due the gender change, as well as practical suggestions and future prospects for the study.

Key words: conflict, organizational conflict, employee's performance, trade directorate.