

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



# مذكرة ماستر

قسم : العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب: بلخيري لمياء- بار سليمة

يوم: 2024/06/05

الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في ديوان المركب المتعدد

الرياضات العالية بسكرة.

لجنة المناقشة:

رئيس

محمد خيضر بسكرة

دبلة عبد العالي

مشرفا

محمد خيضر بسكرة

قويجيل رزقي

مناقش

محمد خيضر بسكرة

منسول الصالح

السنة الجامعية: 2023/2024



# شكر و عرفان

قال تعالى: ((و من يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان ١٢

و قال رسول الله صلى عليه و سلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل نتقدم  
بالشكر للأستاذ المشرف رزقي توجيد على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة و كل  
المجهودات التي بذلها

نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير

كما نتقدم بالشكر و الامتنان لى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على إنجاز هذا  
العمل و شكر ايضا جميع موظفي جامعتنا و على رؤسهم أساتذتنا الكرام أساتذة قسم  
العلوم الاجتماعية

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب الرياضي العالية بولاية بسكرة، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع ومظاهره وأشكاله وأساليب علاجه، وأهم الإستراتيجيات المستخدمة، ولتحقيق هذا الهدف استعملنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبيان صمم لهذا الغرض، ووزع على عينة شاملة تقدر ب 113، وقد تم التوصل إلى أنّ هناك علاقة ارتباطية غير قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، لدى عينة الدراسة كما أن المتغيرات الفردية بين العاملين كالسن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية لا تبدو أنها تؤثر على أداء العمال عند الصراع، وخلصت الدراسة إلى أنّ الصراع ككل يؤدي إلى عدم الاستقرار في العمل على الأقل من وجهة رأي عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: صراع، الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي،

## Summery:

**This study aimed to know the effect of , as well as seeking to know the causes of organizational conflict, its manifestations, forms and methods of treatment, the most important strategies used, and to achieve this goal, we used the descriptive analytical approach, and that through the distribution of a questionnaire designed for this purpose and distributed to a random sample estimated at 113workers; it was concluded that there is a non- strong correlation between organizational conflict and job performance. I have the study sample; and the individual variables between workers such as age, gender, educational level and professional seniority are not IT seems that it affects the performance of workers during conflict, but rather leads to instability at work, at least from the opinion of study sample.**

**Key words: organizational conflict, job performance**

## قائمة المحتويات

4	ملخص الدراسة :
و	مقدمة
9	الفصل المنهجي للدراسة
9	أولاً: الاشكالية
9	ثانياً: الأسئلة الفرعية
9	ثالثاً: أسباب الدراسة
9	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: مفاهيم الدراسة
9	ثامناً: الدراسات السابقة
9	تاسعاً: النظرية السوسيولوجية
24	النظرية السوسيولوجية
27	<b>تمهيد</b>
27	أولاً: خصائص الصراع التنظيمي
27	ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي
27	ثالثاً: أشكال الصراع التنظيمي
27	رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي
27	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
27	سادساً: : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
27	سابعاً: آثار ونتائج الصراع التنظيمي
27	ثامناً: توجيهات وإرشادات في تسيير الصراع التنظيمي
27	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني: أدبيات الأداء الوظيفي
42	تمهيد
42	أولاً: : أهمية الأداء الوظيفي

42	ثانيا خصائص الأداء الوظيفي
42	ثالثا: أهداف الأداء الوظيفي
42	رابعا: عناصر الأداء الوظيفي
42	خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي
42	سادسا: محددات الأداء الوظيفي
42	سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
42	ثامنا: الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي
42	تاسعا: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي
42	خلاصة الفصل
59	الفصل الثالث:
59	الإجراءات المنهجية للدراسة
59	تمهيد
59	أولا: مجالات الدراسة
59	1. المجال المكاني:
59	2. المجال الزمني:
59	3. المجال البشري:
59	ثانيا: مجتمع الدراسة و خصائصه
59	ثالثا: المنهج المستخدم
59	رابعا: أدوات الدراسة
59	خامسا: الأساليب الإحصائية للدراسة
87	الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج
87	تفسير وتحليل النتائج
88	• تفسير النتائج وتحليلها
115	مناقشة النتائج العامة للدراسة:
119	التوصيات:

## مقدمة

---

121.....	خاتمة
124.....	قائمة المصادر والمراجع
132.....	الملاحق

مقدمة

رقم الصفحة	قائمة الجداول
	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس






# مقدمة

تعيش المنظمات الجزائرية اليوم حالة من التغيرات والتحولت التي تتسابق نحو تحقيق الهدف الأسمى لكل منظمة، هذا ما جعلها تعيد النظر في رأس مالها البشري، من خلال تبني مفاهيم إدارية مواكبة للتطور والحدثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

غير أن مفهوم الصراع قد حظي بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجها حديثا قائم بذاته، يندرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة، التي تسعى بدورها إلى مشاركة الموظفين والإطارات بمختلف مناصبهم المهنية المعطيات والبيانات، كما أنها تشاركهم في اتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي يسمح بتوطيد الثقة بين المسؤول والموظف، فضلا عن انه يمنحهم الحرية والاستقلالية التي تحقق رضاهم المهني، وتحفزهم للمزيد من العمل الجماعي وإلى كل ما من شأنه أن يزيد من مهاراتهم الفردية وكفاءتهم المهنية.

ولذلك، يعتبر الصراع التنظيمي ضمن أهم الأساليب التي تعزز فعالية المؤسسات التنظيمية، وتتمن مجهوداتهم، وترفع من دافعيتهم، وتقوي شعورهم بالمسؤولية والتزامهم

بمهامهم، مما يزيد من إنتاجيتهم، ويشكل هذا في الأخير حلقة الاتصال الوثيقة بين المدير والموظفين، ويخفف من جمود البيروقراطية.

وبمعنى آخر فإن ذلك يصب لصالح رفع الأداء الوظيفي، الذي لطالما اعتبر مؤشرا لنجاح أي عامل أو موظف في مهامه، وهو يزداد وينقص حسب مدى رضاهم عن مهنتهم، وهذا يعتبر شكلا صريحا للتوافق المهني.

ويجدر التنويه إلى أن هذه الدراسة قد قسمت إلى أربع فصول، تناول الفصل الأول "الإطار المنهجي للدراسة"، حيث عرضنا فيه جملة من العناصر من بينها الإشكالية، وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة....

أما الفصل الثاني المعنون "الأدبيات النظرية للصراع، وتضمن أولا مفهوم الصراع التنظيمي واندرجت تحته خصائص الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، أشكال الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، آثار ونتائج الصراع التنظيمي، توجيهات وإرشادات في تسيير الصراع التنظيمي.

أما الفصل الثالث المعنون "أدبيات الأداء الوظيفي وعرض فيه ما يلي: أولا: مفهوم الصراع التنظيمي، أهمية الأداء الوظيفي، خصائص الأداء الوظيفي، أهداف الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي، علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع بعنوان: "الإجراءات المنهجية للدراسة" الذي تم فيه تناول الإجراءات المنهجية المتبعة في التطبيق الميداني كما يلي: مجالات الدراسة وتمثلت في المجال المكاني

والزمني والبشري، ومجتمع الدراسة وخصائصه، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة.

وفي الأخير الفصل الخامس بعنوان "عرض البيانات ونتائج الدراسة الذي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تحولت إلى جملة من الأرقام ذات دلالات إحصائية وتمثيلات بيانية تسمح بتحليل الفرضيات والتعليق عليها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة وبطبيعة الحال الخاتمة ثم المراجع فالملاحق.

# الفصل المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

تاسعاً: النظرية السوسيولوجية

## 1. الإشكالية:

تمثل المؤسسة أحد أهم عناصر الدراسة في العلوم الاجتماعية؛ وذلك باعتبارها النواة الأساسية ووحدة اجتماعية هادفة في تشكيل الفعل الاجتماعي، حيث أنّ العلاقات الإنسانية تعتبر شكل من أشكال التنظيم التي تنظر إلى المؤسسة على أنّها مجتمع بشري له حقوقه وواجباته، ويملك طموحاته وحاجاته التي تهدف إلى تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم من جهة وشعور الفرد العامل بالاستقرار، والانتماء من جهة أخرى عن طريق تلبية رغباته الاجتماعية، والنفسية والذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها فهي تمارس مختلف نشاطاتها في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، فمهما كانت التجهيزات متطورة والوضع المادي لها ممتاز فإنّها تقف أمام مشاكل وصعوبات يمكن أن تؤثر سلباً على ما يقدمه الفرد من خدمات للمؤسسة، لذا حظيت مثل هذه الدراسات باهتمام بعض الباحثين بدراسة بعنصر المورد البشري داخل المؤسسة من خلال دراسة انطباعاته حول ظروف العمل المادية والاجتماعية السائدة، وهذا ما يعرف بدراسة الفعل التنظيمية.

إذ أن كل فرد يتميز بخصائص وأهداف معينة هذا ما يدفعهم لتشكيل جماعات، وبالتالي تتكون هناك علاقة تبادلية بين الفرد والمجموعة والمؤسسة بهدف فهم هذه الخصائص وتوقع الاستجابات السلوكية الناتجة عنها، والتحكم في نتائجها بهدف خلق مناخ تنظيمي، وإذا فهمت المؤسسة الطريقة المثالية للتعامل مع الأفراد والمجموعات، سيعود هذا على الموظفين بالترابط والولاء للشركة والعمل بإخلاص من أجلها، ولكن مع تعارض الأهداف والإيديولوجيات ومحدودية الموارد والوسائل المتاحة داخل المؤسسة وصعوبات في التنظيم، تنشأ خلافات وصراعات وتنافس بين العاملين، وتختلف هذه النزاعات باختلاف الأهداف شيئاً طبيعياً في مكان العمل؛ نظراً لأنّ الموظفين لديهم أهدافهم الخاصة الذين يعملون على تحقيقها ولا بد من حل النزاع الذي يبدأ بالاستماع للأشخاص، وينبغي أن يدرك الموظفون أنّ لديهم فرصة للتعبير والشعور بالأمان عند

مشاركة تجاربهم، فهذه الخلافات التي تعد تناقض واختلاف في أوجه النظر وعدم التفاهم في المصالح بين فريق العمل داخل المؤسسة؛ إذ يعد أكثر سببا في الصراع بين العمال الذي يخلق بيئة تنافسية بشكل مفرط، ويقف عائقا أمام الأداء الجيد، ويؤدي إلى التضارب في الأهداف، والإجهاد في مكان العمل، من هنا تتشكل في المنظمة ما يسمى بالمضايقة والصراع بين العمال، فعندما تتمتع بيئة العمل بوجود قلة في الاحترام، أو سوء في التواصل، أو عدم وجود قواعد واضحة، أو الضغط في العمل قد يلجأ بعض الأشخاص إلى المضايقة كوسيلة للتخفيف من شعورهم بالضغط في العمل؛ ولذلك يجب على المؤسسة وضع سياسة واضحة لمكافحة المضايقة من بينها: توفير قنوات التواصل لكي يتمكن العمال من الإبلاغ عن أي حالات مضايقة مما يؤدي إلى عدم وجود ولاء وثقة، فبالتالي انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء لديهم، وهذا ما يعيق تسيير نظامها بشكل سليم إذ تسعى المؤسسة للحد منها من خلال إبراز حوافز مادية معنوية. وأما المادية فتتمثل في: زيادة في الراتب، والعلاوات، والهدايا التي عبارة على أشياء مادية، تقدم للأفراد كتقدير لجهودهم أو انجازاتهم. والمعنوية تتمثل في: عبارات الشكر، والتقدير، والثناء، والترقيات، وهذا يعتبر حافزا هاما لزيادة أداء العاملين لتقديم خدمات ذات جودة وفعالية، والحصول على الرضا الوظيفي ووجود عدالة تنظيمية؛ والتي تلعب دورا محوريا في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها العمال بالثقة والولاء، الأمان، المشاركة في نشاط العمل والاستقرار، حيث ينعكس هذا على تحسين سمعة المؤسسة وزيادة دافعية العمال وتحفيزهم مما يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف على المدى الطويل.

فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل: التشاور، والتعاون، والأخذ بآرائهم، فبمجرد شعور الفرد بتهميشه ينخفض ولائه للمؤسسة وهذا ما يسبب عواقب سلبية تعود على المؤسسة ومنها: انخفاض الرضا الوظيفي، شعور

الموظف بالملل، أو عدم التقدير، وفقدان الموظف للعمل تدريجياً ويستطيع في أي لحظة التغيب عن عمله أو حتى الاستقالة منه وهذا يسبب العديد من المشاكل، مثل: زيادة عبء العمل على الموظفين الآخرين وتضرر سمعة المؤسسة.

وبالتالي يجب مراعاة حقوق العمال وتحفيزهم لعدم فقدان التوازن في العمل مما يؤدي هذا التعاون والترابط إلى نشاط المؤسسة والذي يتطلب مهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الخلافات على مستوى الوظيفة والمؤسسة معاً، ليكون ذلك بمثابة الوقود لتحريك وتنمية الدوافع والحوافز لديهم وضبط أفعالهم اتجاه أهداف المنظمة والعاملين بها، ولإيجاد حل لهذه الصراعات القائمة بين العمال لا بد من وجود بيئة تنظيمية، فالصراعات السائدة بنسبة كبيرة في العمل يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي، وعدم الرغبة في العمل، وعدم الرضا وفقدان الدافعية في مواصلة العمل وهذا القرار يكلف المنظمة البحث عن عامل آخر وتكوينه من جديد، حيث كان بمقدورها الاهتمام بأدائه وجعل إدارة الصراع أداة للوصول إلى الأداء الفعال والعمل في مناخ تنظيمي وأكثر التزاماً. وقد استعنا في دراستنا هذه على نظرية لويس كورز لفهم دور الصراع في المجتمع ودراسة وظائفه وكيف يسهم في تحقيق التكامل. ومن هنا يندرج التساؤل العام لهذه الدراسة كما يلي:

**ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟**

وسنجيب عليها من خلال تجزئتها إلى أسئلة فرعية المتمثلة في:

**1) كيف تؤثر المضايقة التنظيمية على أداء العمال؟**

**2) كيف يؤثر غياب العدالة التنظيمية على الولاء العمالي؟**



## 2. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

### أ. الأسباب الذاتية:

✓ دراسة الظواهر السلوكية للمورد البشري كأحد أهم المؤثرات في أداء وفعالية المؤسسة.

✓ إثراء المكتبة الجزائرية باعتبار أن الموضوع يحتاج للدراسة لتوعية الفرد العامل.

✓ تكوين إطار معرفي من أجل توضيح أسباب وجود خلافات مهنية والتي تؤثر بشكل سلبي على الحياة الشخصية للفرد.

### ب. الأسباب الموضوعية:

✓ البحث عن سبل وإستراتيجيات بعيدة المدى لتقادي الخلافات المهنية داخل المؤسسة.

✓ فرض مناخ تنظيمي من أجل صيرورة العمل وتحسين أداء العمال بجميع المؤسسات الجزائرية.

## 3. أهمية الدراسة:

✓ إمكانية استفادة المدراء في معرفة أشكال وأساليب الإدارة التنظيمية الموجودة وكيف تؤثر على أداء المؤسسة ويمكن الاستفادة منها فعالية منظماتهم .

✓ تساعد الباحث في التعرف على واقع المؤسسات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع داخل المؤسسة .

✓ تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالأداء كعامل مؤثر في كفاءة وفعالية المؤسسة.

4. أهداف الدراسة :

✓ معرفة كيف تؤثر المضايقة التنظيمية على أداء العمال داخل هذه المؤسسة .

✓ معرفة كيف يؤثر غياب العدالة التنظيمية على ولاء العمال .

5. مفاهيم الدراسة :

أ. الصراع:

يعرف الصراع أيضا بأنه: "عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعض، ويؤدي إلى تقهتت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، فالصراع عبارة عن خلاف يحدث في حالة عدم وجود أمر غير طبيعي، ومنه تظهر وجهات عديدة ورغبة كل طرف في إبداء رأيه واعتباره هو الرأي الأصح".<sup>1</sup>

كما يعرف الصراع على أنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم".<sup>2</sup> ومنه نجد أنّ الصراع القصد منه عبارة عن وجود تناقض في الأهداف والقيم، والاتجاهات والمشاعر التي تؤدي إلى سوء الفهم والتضارب، وسيطرة شخص آخر، وربما تصل بينهم للمواجهة والتخريب لتحقيق المصالح والمكانة المرجوة.

ب. **الولاء التنظيمي:** هو حالة نفسية تحدد علاقة العاملين بالتنظيم كما أنها

تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد16، 2014، ص

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005م، ص85.

<sup>3</sup> محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، مجلد11، عدد4، جامعة بني سويف، 2022م، ص8.

وهو أيضا شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل على تحقيق هدف معين".<sup>1</sup>

فمن خلال ما سبق أنّ الولاء التنظيمي بمفهومه العام هو عبارة عن اعتقاد نفسي يكمن داخل النفس الإنسانية، ويتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات، ويعبر عنه بإبداء سلوكيات جيدة وإيجابية داخل التنظيم؛ مثل: التضحية بالمصالح الشخصية بغية الوصول للهدف المنشود مع بذل المزيد من الجهود لأداء المهام كما ينبغي. أو خارج المنظمة مثل: الاعتزاز بالمنظمة والدفاع عنها خارجيا.

### ت. المضايقة التنظيمية:

تعدّ المضايقة التنظيمية أحد الظواهر المنتشرة لدى العاملين الواقعين تحت ظلال المشكلات النفسية والضغطات التي ترهقهم وتؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والذات وتشوش الإحساس بالحياة وتولد عدة اضطرابات نفسية تعكس ذلك على الحياة الوظيفية المهنية للعامل داخل المؤسسة؛ لذلك يمكن أن نجمل بالقول أنّ القصد بالمضايقة التنظيمية هو: "كافة أنواع الاتجاهات الحادة والعدائية التي يترتب عليها الكثير من النواتج السلبية، والتي قد يصل مداها إلى حدّ إيقاف ضحيتها عن العمل ومعاناته النفسية والبدنية".<sup>2</sup>

لذلك يعكس هذا المفهوم الممارسات السلطوية القهرية، التي تركز على خضوع الأتباع، أي جبرا وقهرا للسلطة العليا، فالسلطة\* تشكل دورا كبيرا في التأثير على العاملين،

1 محمد حمزة أمين عبد الله، المرجع نفسه، ص8.

<sup>2</sup> تيسير الخوالد وسعود طلق الهاجري، الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد4، 2019م، ص220.

\* السلطة: هي مظهر من مظاهر الحداثة، التي قد أبرز الفكر المابعد- حداثي لدى فوكو على الوجه المخصوص؛ بأنها تلك الحركة التي تحول القوى وتزيد من سطوتها وتقلب موازينها بفعل الصراعات والمواجهات التي لا تنقطع، وهي العنصر الذي تجده تلك القوى عند بعضها بعضا، حيث تشكل تسلسلا أو على العكس تشكل تفاوتات وتناقضا بإزاحة بعضها عن

كما تعكس الممارسات القهرية التي تصدرها تلك الهيئات الإدارية العمالية المنفذة لخطط مدراء المنظمة.

فهذا المصطلح لم يجد تعريفاً واحداً بل اختلف مدلوله ومفهومه من باحث لآخر فهناك من تناوله بنظرة إقناع وتأثيراً للآخرين، وهناك من رآه من زاوية الإلزام قهر.

بالإضافة إلى أنّ المضايقة التنظيمية تشير إلى كونها: "سلسلة من الإيذاءات النفسية المتكررة والمتوجهة نحو أفراد معينة.<sup>1</sup> من خلال هذا المفهوم تكشف المضايقة التنظيمية عن عدم قدرة الفرد على فهم نفسه وفهمه للآخرين، كما تكشف عدم قدرته على تقدير مشاعرهم وتعامله مع غيره بمرونة.

وقد ذكر Gül et al أنّ هناك العديد من المصطلحات تستخدم بشكل عام في الدراسات تترادف مصطلح المضايقة من بينها نجد: "التحرش، والإرهاب النفسي، وإرهاب المكتب، والإساءة العاطفية والإيذاء اللفظي، والعنف الأفقي، والترهيب، والمطاردة، والإساءة النفسية، والعدوان النفسي والسلوك العدائي في العمل، وإساءة معاملة الموظف، وسوء المعاملة والفضاظة، والاكْتئاب في مكان العمل، والسلوك غير المقبول، والسلوك العدائي، والعنف العاطفي".<sup>2</sup>

---

بعض، وهي الإستراتيجيات التي تفعل فيها تلك القوى فعلها، والتي يتجسد مرماها العام ويتبلور في مؤسسات وأجهزة الدولة وصياغة قانون وأشكال الهيمنة الاجتماعية. ينظر: مشقق ابتسام، السلطة وحفريات العنف دراسة اركيولوجية في رهانات البيولوجية السياسية ومشروعية العنف رهانا، مجلة السياسة العالمية، المجلد7، العدد3، الجزائر، 2023م، ص224.

<sup>1</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد14، العدد2، 2018م، ص291.

<sup>2</sup> محمود علي عريض وعماد محمد كعكو، مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة عفرين، مجلة بحوث جامعة حلب في المناطق المحررة المجلد2، العدد1، ج1، جامعة حلب، سوريا، 2023م، ص53..

وفي خضم ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للمضايقة التنظيمية بأنها: تشير إلى فعل غير قانوني يمارسه المسؤولون في المؤسسة ضد العاملين ويمكن أن تشمل التمييز، غياب العدالة، المضايقات الجنسية، الإانات، التأخير في الراتب، تحميل المهام الزائدة دون تعويض مناسب، وغيرها من ردادات الفعل الضارة.

ث. الاندماج في العمل: ويعرف بأنه: "حالة ذهنية إيجابية مرضية fulfilling مرتبطة بالعمل، والتي تتسم بالحيويةvigor والتفاني dedication والانهماك absorption. وتعرفه الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلم في أبعاد مقياس الاندماج في العمل.<sup>1</sup>

كما يمكن القول عن الاندماج في العمل بأنه: "إعراب شخص مفضل للقيام بمهام سلوكية تشجع على الارتباط بالعمل والآخرين، تساعد على الوجود الشخصي (البدني، المعرفي، العاطفي)، وتؤدي إلى النشاط وأداء كامل للدور.<sup>2</sup> بمعنى هو اختيار شخص مناسب لعمل ما يمكنه من بناء نفسه وكسب مهارة مهنية لأداء دوره في وظيفته بأكمل وجه لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ج. تعريف الأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الأداء فنذكر منها:

---

1 دينا أحمد حسن إسماعيل، النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 7، جامعة طنطا، 2021م، ص 510.

<sup>2</sup> عرفات صلاح شعبان، القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من عمال المصنوع، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 24، العدد 82، البحيرة، 2014م، 160.

أنه: "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". وهو أيضا: "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين". ويعرف أيضا بأنه: "يعبر عن الأثر الصافي لجهود الأفراد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. كذلك يعرف بأنه: "ينتج عن تفاعل عامل القدرة على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستتعدم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

فالأداء الوظيفي هو: قيام الموظف بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.<sup>1</sup> كما يمكن تعريفه بأنه: تنفيذ المعلمين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة التعليمية التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.<sup>2</sup>

### ح. الرضا الوظيفي:

هناك اختلافات متنوعة حول مفهوم الرضا الوظيفي، وتم إرجاع السبب في هذا إلى كونه يرتبط بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الفرد، كما يعبر عن اتجاهات العاملين نحو الوظيفة، وهو ما يعني أنّ الرضا الوظيفي: "ينعكس في نواحي مختلفة، من هذه النواحي المحتوى الوظيفي والذي يرتبط ارتباطا وثيقا

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص43.

<sup>2</sup> ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه، الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، 2018م، ص143.

بالأداء الوظيفي للأفراد".<sup>1</sup> فالموظف الذي لا يملك أداءً حسناً لا يمكنه الحصول على وظيفة في المنظمة التي يشغلها؛ لأن الأداء مقترن بالرضا، أي عندما يبذل العامل جهده في وظيفته يحقق الرضا الوظيفي.

وهناك من يرى أنّ الرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة توافق الفرد في محيط عمله الذي يكون في الغالب راجعاً إلى جملة من المتغيرات والعوامل والسمات الشخصية المتكاملة، وقد تحدد مفهوم الرضا الوظيفي من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في: البعد الأول: ويتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي بوصفه استجابة شعورية لظروف العمل، والبعد الثاني: يتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي بوصفه استجابة شعورية تتحدد بتوقعات الأداء واستجاباتها لحاجات الفرد. والبعد الثالث: ويتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي بوصفه استجابة لعوامل متعددة ومتراكبة تتمثل في عوامل كثيرة مثل: طبيعة العمل والراتب والإشراف، والتقدم الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء.<sup>2</sup> فالرضا الوظيفي هنا استجابة شعورية تتكون حسب ظروف العمل، وحسب أداء العامل واستجابته لوظيفته لتحقيق الرضا الوظيفي اللازم، أي هو خروج الفرد بتقييم إيجابي دون تحديد ودون تقييم للشيء المراد.

إذن التعريف الإجرائي الذي يمكن استخلاصه هو: نتيجة حاصلة للاستجابات الايجابية للفرد في بيئة عمله والتي تحقق لديه الشعور بالرضا.

### خ. التحفيز:

ويعرف بأنه: "هو كافة الوسائل التشجيعية المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لحث العاملين على بذل مجهودات أكبر في العمل وتحقيق نتائج أفضل".<sup>3</sup>

1 مها يوسف عبد الرحيم علي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات بدولة الكويت، مجلة دراسات في مجال الإرشاد النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 5، العدد 2، 2022م، ص 37.

2 مها يوسف عبد الرحيم علي، المرجع السابق، ص 37.

3 أمينة كرسنة وجمال الدين بوعطيط، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، 2021م، ص 357.

فجميع الوسائل التحفيزية التي تشجع الموظف من قبل المؤسسة، هي أسلوب مساعدة من طرفهم لتحقيق نتائج أفضل. بمعنى الفرد الذي يشبع حاجياته تمكنه من تنمية جميع الرغبات الموجودة لبذل جهد أعلى لتحقيق أهداف المنظمة.

وكتعريف إجرائي للتحفيز: هو عبارة عن كل الدوافع التي تعطي للفرد نظرة ودفعة إيجابية ببذل مجهود لتحقيق هدف معين.

## 6. الدراسات السابقة

تعتبر الأبحاث السابقة تراثاً نظرياً مهماً للبناء العلمي للبحث السوسولوجي. ويعرض هذا الجزء من الدراسة مجموعة من الدراسات التي كانت بمثابة تراث مرجعي بُني عليه الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، والتي يمكن توظيفها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

وقد تمّ ترتيب الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تمّ ترتيبها ترتيباً أبجدياً على النحو التالي:

### • الدراسة الأولى:

دراسة أمينة قهواجي تحت عنوان: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة -حالة قسم السيارات الصناعية- SNVI -، شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات وتأثيرها في سلوك وأداء العاملين وكيفية إدارتها.



حيث طرحت الباحثة إشكالية الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: إلى أيّ مدى تحدث الصراعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية؟ وكيف تؤثر على سلوك وأداء العاملين فيه؟

وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي طبيعة وواقع الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية؟ وهذا

التساؤل تندرج تحته الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل التي يرى أفراد عينة الدراسة تأثيرها على نشوء الصراع

التنظيمي في قسم السيارات الصناعية؟

- ما هي أكثر الأساليب التي يتخذها الصراع داخل قسم السيارات الصناعية من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2. ما هي أكثر الأساليب استخداماً من قبل الرؤساء والمشرفين في قسم

السيارات الصناعية لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع ومستوى الأداء؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن المتغيرات التابعة

(أي محاور الدراسة) باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي

والمركز الوظيفي)؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يعدّ عامل محدودية الموارد المادية أو المالية أو البشرية العامل الرئيسي في

حدوث الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية.

2. تتخذ غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية

شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الإضراب).

3. يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات الصناعية إلى إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية.

4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدّة الصراع وأداء العاملين.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن المتغيرات التابعة (محاور الدراسة) باختلاف المتغيرات الشخصية (السنّ، الخبرة، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي).

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها. أما العيّنة فقد استخدمت العاملين في قسم السيارات الصناعية بالروبية.

ومن أدوات جمع البيانات استخدمت الباحثة المقابلة والملاحظة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث. وأما بالنسبة للأساليب الإحصائية، فقد اعتمدت على: المسح المكتبي- وأسلوب دراسة الحالة.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

- أن هناك مجموعة من العوامل تتسبب في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، سواء تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية وإدارية أو اجتماعية وثقافية أو سلوكية ونفسية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت.

- أنّ أكثر أنواع الصراع انتشاراً في قسم السيارات الصناعية هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض.

- يتخذ الصراع التنظيمي داخل قسم السيارات الصناعية أشكالاً عديدة، والإضراب يأتي في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في القسم.

- أن المشرفين أو الرؤساء في قسم السيارات الصناعية يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي.

- أظهرت النتائج بأن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سيئة على المستوى الشخصي.

- أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعاً من الأداء.

- هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنها غير دالة إحصائياً، لأنه توجد متغيرات أخرى عديدة تؤثر في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه، ولكن يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد هذه العوامل. وهذا نفي للفرضية التي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين حدة الصراع والأداء.

#### • الدراسة الثانية:

دراسة ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، تحت عنوان: إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، دكتوراه في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، 2018/12/19.

حيث طرحت الباحثة إشكالية الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما هي الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الكادر الإداري التعليمي في معالجة الصراع التنظيمي؟

- وأي الاستراتيجيات أكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي؟

- ما مدى تأثير نتائج الصراع على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية؟

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والنتائج المرتبة على استخدامها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي في المؤسسات التعليمية. والتعرف على أكثر الاستراتيجيات استخدامًا في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي. وتحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

ولقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- أنّ مراحل الصراع مترابطة وليست منفصلة عن بعضها، حيث أنها تمثل عملية ديناميكية تستمرّ في شكل حلقات متصلة، وتتوقف مراحل الصراع على مسبباته والأنواع المختلفة له.

- كلّ إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع له مزايا وعيوب، لذلك ينبغي على مدير المدرسة الفعّال أن يختار الإستراتيجية الملائمة حسب ظروف ومتطلبات موقف الصراع داخل المدرسة.

- إذا لم يتم استخدام الإستراتيجية المناسبة في علاج الصراع فقد يتولد عنه كثرة الصراعات وزيادة حدتها ومساوئها السلبية.

- تعدّ إستراتيجية التعاون من أنسب استراتيجيات إدارة الصراع عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت، وعندما تريد حلاً يحقق فائدة للجميع مع اقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

- أهم الاستراتيجيات المستخدمة لحلّ الصراع: التعاون، التفاوض، التجنب، التسوية، القوة. ومن أكثر هذه الاستراتيجيات التي تؤدي إلى فاعلية في حل الصراع المواجهة، والتعاون.

- يعدّ وجود درجة مقبولة من الصراع داخل المؤسسة التعليمية وسيلة لتحفيز الأداء وإحداث نوع من التغيير والإبداع في العمل، وذلك إذا تمّ إدارته بطريقة علمية حديثة.

- إستراتيجية الإيجار والمساومة من أكثر الأساليب استخدامًا لدى الكادر الإداري داخل المؤسسة التعليمية.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة مصطفى أدم محمد أبكر وآخرون، تحت عنوان: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان-، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد2، العدد1، 2020.

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان.

حيث طرح الباحثون إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة بولاية شمال كردفان؟

وقد اندرج ضمنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

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

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

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

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، أما العينة فقد استخدموا العينة غير الاحتمالية (الميسرة). أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فلقد اعتمدوا على: أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز.

#### • الدراسة الرابعة:

دراسة خضير مبروكة، تحت عنوان: أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية أدرار-، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية.

حيث طرحت الباحثة إشكالية الدراسة انطلاقًا من التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية؟

وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نوع الصراع التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، عدد الأبناء، الخبرة المهنية)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاستفادة من الخدمات الاجتماعية الضرورية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاستفادة من الخدمات الاجتماعية الكمالية؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:**

يؤثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية.

• **الفرضيات الفرعية:**

1. نوع الصراع التنظيمي السائد بالمؤسسة هو الصراع بين العمال.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تعزى للخصائص الشخصية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والخدمات الاجتماعية الضرورية (خدمات التعاونية الاستهلاكية، خدمات القروض، المساعدات الصحية).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والخدمات الاجتماعية الكمالية (المساعدات الاجتماعية، خدمات ترفيهية).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. أما العينة فقد

استخدم الباحث عينة قصدية تكون من عدد من العمال المهنيين بجامعة أدرار.

ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية للبحث. وأما بالنسبة للأساليب الإحصائية، فقد اعتمد على: برنامج SPSS.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

- أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي وبأن الصراع الأكثر شيوعاً بالجامعة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو النزاع الذي يحدث بين العمال.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تعزى لخصائص الشخصية المتمثلة في: (السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، عدد الأبناء، سنوات الخبرة).

- بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاستفادة من الخدمات الاجتماعية سواء الخدمات الضرورية المتمثلة في: (الخدمات المتعلقة بالتعاونية الاستهلاكية والخدمات المتعلقة بالمساعدات الصحية وخدمات القروض) أو الخدمات الاجتماعية الكمالية المتمثلة في: (خدمات المتعلقة بالمساعدات الاجتماعية والترفيهية).

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة لمتغيري الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، ما يلي:

- تحدثت بعض الدراسات السابقة عن المقاربة المفاهيمية للصراع التنظيمي ومدى تأثيره على العاملين في النطاق المؤسساتي، والدراسات الأخرى اعتمدت على المتغيرين كلاهما (الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي).

- تستخدم بعض الدراسات أداة واحدة في الدراسة، في حين تستخدم بعض الأخرى أداتين أو أكثر وهذا يتطلبه ويفرضه طبيعة الإشكال المراد معالجته في الدراسة.



- كما نلاحظ في هذه الدراسات أنها طبقت على مجتمعات متنوعة منها ما أجري على المسؤولين ومنا على العاملين.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استقدينا من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على العديد من المصادر والمراجع وإمامها كاملة لبناء الفصول النظرية للبحث.

- معرفة كيفية صياغة الإشكال الرئيسي للبحث وكذا توضيح المؤشرات التي تخص الموضوع.

- كذلك تحديد الوسائل الإحصائية والأدوات التي تتاسب الموضوع المدروس، لبناء أدوات جمع البيانات وتحليلها بدقة.

### النظرية السوسولوجية

هناك عدد من المقاربات النظرية التي عالجت القضايا التنظيمية على وجه التحديد، وشكلت مفاهيم تستند إليها ولعبت دوراً في توضيحها. وعلى أساس هذه التصورات يتم تصنيف الأطر النظرية. ولذلك، إنَّ التفكير السوسولوجي يأخذ جوانب متعددة في دراسة النزاعات تبعاً للمدرسة النظرية، فإن موضوع هذه الدراسة الذي يتمحور حول الصراع التنظيمي وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل قد استحوذ على اهتمام العديد من المفكرين السوسولوجيين نظراً لأهميته في التنظيم.

تعتبر نظرية لويس كوزر للصراع نظرية مهمة في علم الاجتماع. حيث تقدم إطاراً مفيداً لفهم دور الصراع في المجتمع، ويمكن استخدامها لتحليل مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية.

تعتبر دراسة كوزر موجهة أساسا لدراسة وظائف الصراع وكيف يسهم في تحقيق التكامل "يساهم الصراع داخل الجماعة في إقامة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة بالمواقف العدائية والمتعارضة بين أعضائها وتتوقف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط المسائل المتصارع عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع.<sup>1</sup>

فقد ميز كوزر بين نوعين من الصراع "صراع داخلي وآخر خارجي" وكلاهما مرتبط بالبناء الاجتماعي، فالصراع الداخلي يكون مرتبط بالأهداف والقيم والمصالح الرئيسية للجماعة، وهذا هو الذي يؤدي إلى التكامل، ومن الناحية الأخرى قد يقوم على قيم متنافسة متنافرة حيث لا يتفق طرف الصراع على مجموعة من القيم التي تقوم عليها شرعية النسق، في هذه الحالة قد يؤدي الصراع إلى تهديد البناء الاجتماعي وانهاره إذا لم يستطع البناء أن يتحمل هذا الصراع، فدرجة الانتظام المعياري للصراع داخل النسق هي الأساس الذي يميز به كوزر أنواع الصراع الداخلي، أما الصراع الخارجي فيتصل بصراع الجماعة مع الجماعات الخارجية. ولهذا يركز كوزر على جوانب الصراع التي تحقق الاستقرار والتكامل فالمجتمعات المتصارعة التي تعتمد كل جماعة منها على الأخرى، إلى جانب الخطوط الصراعية المتقاطعة التي تربط أجزاء النسق الاجتماعي ببعضها البعض، فالصراع الذي تمارسه المجتمعات المفتوحة بناء:

- يخفف من حدة التوتر بين الأطراف المتصارعة.
- يعمل على إعادة المعايير القائمة أو على ظهور معايير جديدة.
- تأكيد قوة المصالح المتعارضة داخل البناء.
- تقليل العزلة الاجتماعية بين الجماعات والأحزاب.

<sup>1</sup> أحمد زايد، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية والتقليدية والنقدية، ط1، شركة النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص151-152.

• يعمل على المحافظة على الحدود الفاصلة بين هذه الجماعات، فالصراع بهذه الطريقة يحدد مراكز لكل جماعة فرعية داخل النسق وحدود العلاقات بين هذه الجماعات.<sup>1</sup>

ويرجع ذلك إلى وجود صراعات على جميع المستويات التنظيمية بين الإدارة والعمال، أو بين العمال والتي تعطي مظهر المنافسة. وهذا ما يؤكد أنّ شدة تضارب المصالح التي تؤدي إلى الخلافات والاختلافات بين العاملين فيما يتعلق بعملهم هي التي تحدد حدود العلاقات التي تربط كل مجموعة داخل المؤسسة.

وبما أن الصراع أصبح ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات وينظر إليه على أنه ظاهرة إيجابية تعمل على تحسين أداء الفرد وتزيد من التنافس فيما بينهم وتساهم في تحقيق التكامل والتكيف الداخلي بين أجزاء المجموعات في المنظمة، فإن هذه الدراسة تهتم أيضا بمعرفة واقع الصراعات داخل المنظمة في ديوان المجمع الرياضي بولاية - بسكرة - وهل تتجح الصراعات التي تحدث فيه في التأثير الإيجابي على أداء العاملين، أم أنها صراعات سلبية تؤثر على الأداء الفردي وتعيق تحقيق الأهداف التنظيمية؟

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 153-154.

# الفصل الأول: أدبيات الصراع التنظيمي

## تمهيد

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

ثالثاً: أشكال الصراع التنظيمي

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

سادساً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

سابعاً: آثار ونتائج الصراع التنظيمي

ثامناً: توجيهات وإرشادات في تسيير الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والعلماء من مختلف التوجهات الفكرية. وبصفة عامة، تعكس المدارس الإدارية تبايناً واسعاً في مسألة الصراع ودوره في السلوك الفردي والتنظيمي، وقد مالت كل مدرسة إلى النظر إلى الصراع من زاوية مختلفة عن المدارس الأخرى. فالمدرسة التقليدية نظرت إلى الصراع على أنه مشكلة خطيرة تمثل ظاهرة سيئة غالباً ما تصيب المنظمات ومجموعات العمل، وعلى أنه حالة غير طبيعية يجب القضاء عليها لما لها من آثار ضارة وسلبية على المنظمة.

## أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

إنّ للصراع التنظيمي خصائص عديدة تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى تتمثل في مجموعة من النقاط وفيما يأتي توضيح لهذه الخصائص:

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها في مرحلة معينة.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمّنة.
- محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على قبول ما ترغب فيه.
- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكماً إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.<sup>1</sup>

## ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة ومختلفة للصراع يمكن حصرها في ما يلي:<sup>2</sup>

1. **التنافس على المورد:** توفر المنظمات مجموعة من الموارد وفقاً لإمكاناتها وظروفها، ولكن هناك تنافس بين الأفراد للحصول على هذه الموارد، ممّا يؤدي إلى نشوب صراع بين الأفراد. ومع ذلك، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بشكل عادل وترتيب أولوياتها بين الأفراد لمنع حدوث النزاع.
2. **تضارب المصالح:** ينشأ التضارب عندما يكون هناك ميل لتغليب المصالح الخاصة على المصلحة العامة، سواء كانت فردية أو جماعية.

<sup>1</sup> خضير مبروكة، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص 21.

**3. حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال: تحدث النزاعات عندما يُطلب من**

شخصين أو أكثر القيام بنفس العمل.

**4. عدم وضوح الأهداف: يؤدي عدم الوضوح في الأهداف التنظيمية، سواء كانت**

أهدافاً عامة أو فرعية، إلى ارتباك الأداء والعشوائية، ويتسبب في نشوء التضاربات، خاصة عند الشروع في العمل لتحقيق الأهداف العامة<sup>1</sup>. وبالتالي فحالة التمايز في توجيه الهدف يعتبر مصدر للصراع.

**5. التغيير في الصلاحيات: إذا كان الفرد أو المجموعة قوياً جداً أو ضعيفاً جداً،**

فقد يؤدي ذلك إلى نشوب صراع.

**6. التغيير في المركز أو الوضع: يمكن أن يؤدي تغيير المنصب من قبل فرد ما**

داخل المؤسسة إلى حدوث نزاع بين الأفراد داخل المؤسسة وتعطيل الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

**7. الاختلاف في الثقافة: الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات**

والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد داخل منظمة أو مجموعة معينة، والتي تؤثر بوضوح على سلوكهم في تلك المنظمة. وغالباً ما تؤدي إلى صراع بين الأفراد وبين المجموعات<sup>2</sup>.

**8. الصفات النفسية للأفراد: يختلف الأفراد في ميولهم وتطلعاتهم ودوافعهم ومواقفهم**

باختلاف هذه الصفات، والتي بدورها تضعهم في مواقف وعلاقات مختلفة.

<sup>1</sup> أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 1991م، ص273.

<sup>2</sup> ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد15، العدد1، الأردن، 2015م، ص218.

**9. العوامل التنظيمية:** وبعبارة أخرى، تلعب الهياكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية دوراً في تطور حالات النزاع، وذلك بسبب تعدد مستويات الإدارة وتداخل الأنشطة والفعالية وتداخلها ومركزية السلطة وعدم وضوح الاختصاصات<sup>1</sup>.

**10. الشائعات:** وهو من أخطر الأسلحة التي يمكن أن تدمر الأفراد والمؤسسات وتعطل التفكير والإدارة.

يشير ماهر إلى أن الصراع هو نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية وبعضها الأخر تنظيمية، وقد يشعر العامل في المؤسسة بالحدق والضغينة نتيجة لشعوره بتمييزه عن غيره، أو بسوء فهم سلوكه إذ أنّ الاتصال السيئ بين العمال في المؤسسة قد تؤدي إلى عدم استيعاب العمال للرسائل الاتصالية وعدم طرح مشاكلهم ومناقشتها بسبب العلاقة الشخصية. أما إذا تحدثنا عن الأسباب التنظيمية فيمكن القول بأن هناك عدة أسباب مثلاً: المنافسة للحصول على موارده تتصف بالندرة أو الغموض أو عدم وضوح المسؤوليات التي تجب على الموظفين وعدم مشاركة العمال في بعض الأعمال والمهام واحتكار المعلومة بينهم. فقد نجد بعض الإدارات تعتقد أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أو فتح نقاشات والتحاوور معهم تؤدي إلى فشل الإدارة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أشكال الصراع التنظيمي

ويأخذ الصراع التنظيمي أحد الأشكال التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نضال صلاح سليم السواير، الذكاء الانفعالي وعلاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2022م، ص20.

<sup>2</sup> نواره عبيدون، دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة الجزائر 2، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص 92-93.

<sup>3</sup> فانتن سعيدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، آفاق للعلوم، مجلة دولية محكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016ص304.



1. **الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
  2. **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفوقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
  3. **الصراع بين الموظفين والاستشاريين:** ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
  4. **صراع الدور:** ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارًا متعددة في مجال عمله.
  5. **الصراع بين المنظمات:** يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.
- واختلف الباحثون في تصنيف أشكاله، حيث أندرو سيزلاقي يحدّد أشكاله حسب طبيعة الموضوع المتنازع عليه في:<sup>1</sup>

1. **صراع الأهداف:** تنشأ النزاعات حول جودة المنتج، عل سبيل المثال، بين مجموعات الإنتاج والتسويق، حيث تسعى الأولى إلى زيادة الإنتاج لتحقيق مكاسب اقتصادية وتسعى الثانية إلى الحفاظ على الجودة التي يطلبها السوق.
2. **الصراع الفكري:** تحدث النزاعات عندما يكون هناك تعارض في الآراء أو الأفكار، سواء بين الأفراد أو بين الجماعات، مثل التعارض بين اليمينيين واليساريين، أو بين الملحدين والإسلاميين، أو بين الأيديولوجيات المختلفة.
3. **الصراع العاطفي:** النزاعات لإشباع الحاجات العاطفية، مثلا: النزاعات لتحقيق الانتماء للجماعة أو لكسب الحب الفردي أو الجماعي، أو النزاعات الناشئة عن السلوك التعسفي اتجاه الزملاء.

<sup>1</sup> بوهورور نجلة، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ب، العدد 10، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري-، الجزائر، جوان 2017، ص 80-81.

4. **صراع سلوكي:** قد تنشأ النزاعات بسبب إساءة أحد المشرفين معاملة أحد المرؤوسين، أو بسبب إساءة إحدى المجموعات للإدارة لفظياً ضد مجموعة أخرى، أو بسبب قيام أحد الموظفين بتدمير ممتلكات شخص آخر.

#### رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

يقول المغربي بأنّ على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

- الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإنّ من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- الثانية إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإنّ على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. ث

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

<sup>1</sup> محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعلم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2012م-2013م، ص27.

## -جدول رقم 01: يوضح مستويات الصراع التنظيمي-

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ.	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، غياب التحدي، نقص الأفكار الجيدة.	منخفضة
أ.	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك إيجابي	مرتفعة
ب.	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ويؤكد النمر بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحب تدنٍ في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

## خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

تتمثل مراحل الصراع المهني فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة الصراع الكامن (الضمني):** تنشأ توترات داخل النظام وبناء لأسبابه مختلفة، بين الأفراد العاملين لكن لا يدرك الفرد بعد وجود هذا الصراع.
2. **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم. هنا يدرك أحد الأطراف التهديد لتحديد أهدافه، أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.<sup>2</sup>
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** يبدأ أطراف الصراع بالشعور بالقلق والتوتر، ويتبلور الصراع بشكل أوضح، وتظهر الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.
4. **مرحلة إظهار الصراع:** وتمثّل المرحلة التي تبدأ فيها المشاحنات العلنية، ويقوم كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر، سواء بالاعتداء المادي أو الكتابي أو اللفظي.
5. **مرحلة ما بعد الصراع:** وتمثّل هذه المرحلة مخرجات الصراع. فإما التوصل إلى حلّ مرضٍ للطرفين يعقبه تعاون، وإما أن تشود حالة عدم الرضا، وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتنفجر.<sup>3</sup>

وبالتالي، فإن النزاع التنظيمي هو عملية ديناميكية تنشأ وتتطور من خلال سلسلة من المراحل التي يمكن تسميتها "دورة حياة النزاع". وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق

<sup>1</sup> شايلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، المجلد الأول، العدد 29، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 289.

<sup>2</sup> سارة زويتني، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 89.

<sup>3</sup> شايلي جويده، مرجع سابق، ص 289.

محدد بين الباحثين على عدد هذه المراحل وطبيعتها، إلا أن هناك عدة نماذج لتصورات هذه المراحل. وهذا المخطط التالي يوضح مراحل الصراع التنظيمي.

- شكل 01: مخطط يوضح مراحل الصراع التنظيمي -

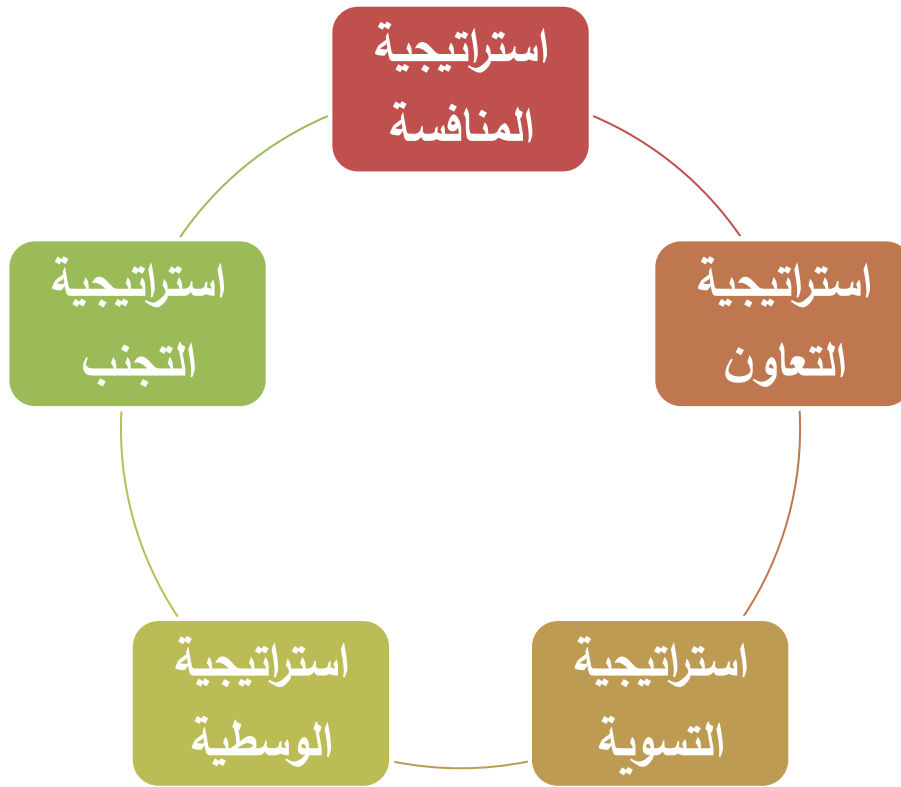


المصدر: شايلي جويدة، المرجع السابق، ص 289.

سادسا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لمعالجة النزاعات وإدارتها، ولكن هذا التنوع يرجع إلى اختلاف وجهات النظر التي يتبناها أصحاب المصلحة حول كيفية إدارة النزاعات وتقديم الحلول اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية، أو لجعل النزاعات مفيدة للأغراض التنظيمية. ونظراً للاختلافات، يتم تحديد هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

## -الشكل 2: يوضح استراتيجيات الصراع التنظيمي-



المصدر: إيمان حفيظ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018م، ص 19-21.

## سابعاً: آثار ونتائج الصراع التنظيمي

يترتب عن الصراع التنظيمي مجموعة من النتائج التي تؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي وقد تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية حيث نلاحظ أن الصراع أصبح أمراً حتمياً لدى كل المنظمات، وتتوقف الآثار ونتائج الصراع على عدة عوامل حدة الصراع، مدته، فكلما زادت حدة الصراع ظهر بوضوح تأثيره على الأداء الوظيفي للأفراد، والهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة.

ولهذا يؤدي الصراع بمختلف مظاهره وأشكاله إلى نتائج وآثار بعضها قد يكون إيجابيا والبعض الآخر قد يكون سلبيا، سنعرضها فيما يلي: <sup>1</sup>

### 1. ضعف الرضا الوظيفي:

إنّ متغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال، يؤدي إلى عدم الرضا. <sup>2</sup>

إنّ عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغيب، وإهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل. <sup>3</sup>

### 2. دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذي سيتركوها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> الجموعي مومن بكوش وأحمد جلول، التفاعل الاجتماعي ومختلف صورته - مدخل نظري، جامعة الوادي، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021، ص 311.

<sup>2</sup> زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م، ص 109.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 109.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 110.

**3. تدني أداء الأفراد العاملين:**

يؤي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.<sup>1</sup>

**4. التغيب عن العمل:**

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية، وهذه الظاهرة نشأت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.<sup>2</sup>

**5. انخفاض مستوى الإنتاجية:**

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا وتتسبب في انخفاض الإنتاجية.<sup>3</sup>

إنّ هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا الأفراد داخل المنظمة، والتي تدفع بهم للامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت، وغياب العقلانية في العمل، تدفع بالعامل إلى حالة انسحابية تتمثل مظاهرها في: الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى، وانخفاض مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الإنتاجية.

<sup>1</sup> زرفاوي أمال، المرجع السابق، ص110.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص111.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص111.



**ثامنا: توجيهات وإرشادات في تسيير الصراع التنظيمي:**

لكي تتم عملية تسيير الصراعات بشكل ناجح لا بد للإدارة والمدير الاستعانة بالإرشادات التالية:<sup>1</sup>

**1. الرؤية:** أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

**2. الأهداف:** أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

**3. الاتصال:** تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

**4. القيادة:** وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

**5. التعليم:** ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

<sup>1</sup> بسمة خميسي، دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليبه إدارته في المنظمات، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، سطيف، 2023م، ص779.

## خلاصة الفصل

وختامًا، يمكننا القول بأننا تناولنا في هذا الفصل موضوع الصراع داخل المنظمة، حيث تناولنا النقاط الرئيسية المتعلقة بالصراع بما في ذلك أسبابه ومراحله وخصائصه ومستوياته وآثاره. وقد تبين أن الصراع ظاهرة طبيعية تحدث على مستويات مختلفة وفي جميع الاتجاهات داخل المنظمة، ويمكن أن يكون له نتائج سلبية وإيجابية على حد سواء اعتمادًا على كيفية التعامل معها وإدارتها.

# الفصل الثاني: أدبيات الأداء الوظيفي

## تمهيد

أولاً: : أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً خصائص الأداء الوظيفي

ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي

سادساً: محددات الأداء الوظيفي

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ثامناً: الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي

تاسعاً: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يُعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات، سواء اقتصادية كانت سياسية اجتماعية أو تربوية وغيرها. كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل، سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

في هذا الفصل، تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وخصائصه وأهدافه وتحديد عناصره وأبعاده وأيضاً محدداته وكذلك العوامل المؤثرة في الأداء وذكر أهم الاتجاهات النظرية له.

## .اولا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، إذ يُعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها، ويلعب دورًا هامًا في استقرارها، حيث يعتبر مفتاح بقائها. يُحدد مستوى منافسة المنظمة في البيئة الخارجية (العملاء، الموردين، المجتمع) بناءً على أدائها: تولي إدارة المنظمة اهتمامًا بالغًا لمستوى الأداء وتسعى لتطويره بصورة مستمرة لتحقيق أهدافها.

يعتبر الأداء الوظيفي داخل المنظمة انعكاسًا لقدرات ودوافع المرؤوسين والرؤساء والقادة.

وتعود أهمية الأداء الوظيفي للفوائد التي يحققها للمنظمة وهي:

- الأداء الوظيفي يمثل درجة تحقيق رؤية المنظمة.
- الأداء الوظيفي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى نجاح المنظمة في تنفيذ المهام.
- الأداء الوظيفي يساعد في استمارة البقاء المنظمة في السوق.
- الأداء الوظيفي يساعد في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة للموظفين.
- تقويم الأداء الوظيفي يعتبر أساسًا جوهريًا لعمليات التطوير الإداري.<sup>1</sup>

وأيضًا تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعد أبو حيمد، "أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية - جدة-، 2 تموز 2020، ص 638.

<sup>2</sup> باسل سعود العنزري، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة، عمان، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2015، ص 30.

- الأداء الوظيفي بعد مقياس القدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم باستمرار وتحفز العاملين للعمل بفاعلية، وتتخلص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.<sup>1</sup>
- وبما إن أداء الأفراد بعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب تحذف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاجر قرشي وفهيمه باديسي، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2016، ص 212-254.

<sup>2</sup> خالد مصطفى القائد وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الثالثة، المجلد 18، العدد 06، 2018، ص 120-142.

<sup>3</sup> أمال زرقاوي وسامية بن عمر، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية-، رسالة دكتوراه، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2019، ص 85.

1. الأداء الوظيفي مسألة إدراك: يختلف الأداء الوظيفي بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

- بالنسبة لمالكي المنظمة: يعني الأرباح، وبالنسبة للقادة الإداريين: يعني المردودية والتنافسية.

- بالنسبة للموظفين: يعني الأجور ومناخ العمل.

- بالنسبة للزبائن: يعني نوعية الخدمات والمنتجات.

هذا يُثير صعوبة ضبطه وقبوله بمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة أو المؤسسة، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء المنظمة على كافة الجوانب.

2. الأداء الوظيفي مفهوم شامل: الأداء الوظيفي لا يحدد فقط الجوانب الاقتصادية، بل يتمتدُّ إلى الجوانب التنظيمية والاجتماعية. تنظيم الجيد يساعد في خدمة أداء المنظمة بمنح الاحترام للهيكلة الرسمية وتقليل الصراعات بين المصالح.

هذا يسمح للمنظمة بالانتقال الجيد للمعلومات وتحقيق الفعالية.

إهمال الجانب الاجتماعي (تحقيق الرضا) لمختلف أفراد المنظمة يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء المنظمة.

تحقيق الرضا يمكن أن يساعد في تحسين المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الإدارية في حين أن إهمال هذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى تلف التنسيق والانتقال الجيد للمعلومات.

بالنتيجة، تحتاج المنظمة إلى تنظيم جيد وتعزيز الاجتماعية لتحقيق أداء عالي وتحسين أداء المنظمة كاملاً.

3. الأداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المنظمة: معرفة مستوى الأداء الوظيفي من خلال قياسه وتقييمه تهدف إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق الأداء المستهدف. في حال كانت النتائج بعيدة عن الأهداف، يجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط والاستراتيجيات.

4. الأداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن: تحديد معايير الأداء الوظيفي يعتمد على عوامل داخلية وخارجية للمنظمة، وهذه المعايير قد تتغير مع تطور المنظمة وتغير الظروف. تتأثر التوليفات البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية التي تؤثر في أداء المنظمة بالمواقف المختلفة.

لذلك، التحدي الرئيسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المثلى لتحقيق أداء وظيفي متميز.

5. الأداء الوظيفي غني بالتناقضات: تحدد الأداء الوظيفي بواسطة مجموعة من العوامل، بعضها متكامل وبعضها متناقض. يمكن أن تتعارض بعض الأهداف، مثل تحقيق هدف تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات في نفس الوقت. لذلك يجب على القادة الإداريين اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوازن المثالي بين هذه العوامل المتناقضة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

تعدّ أهداف الأداء الوظيفي من الجوانب الرئيسية التي يجب على كل مدير وموظف تحديدها، حيث تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وتطوير الأداء الفردي.

1 المرجع نفسه، ص86.



وتتضمن أهداف الأداء الوظيفي جملة من المعايير والمؤشرات التي يمكن قياسها بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف والتحسين المستمر.

ويتم تحديد أهداف الأداء الوظيفي بالتعاون بين المدير والموظف، حيث يتم تحديد الأهداف والمؤشرات والمعايير التي يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويتم تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويجب على المدير توفير الدعم والإرشاد اللازم للموظفين لتحقيق أهداف الوظيفة ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:<sup>1</sup>

- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقق وذات صلة ومؤطرة زمنيا لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
- تقديم الدعم والموارد اللازمة: وذلك بتزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على ضمان تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية.

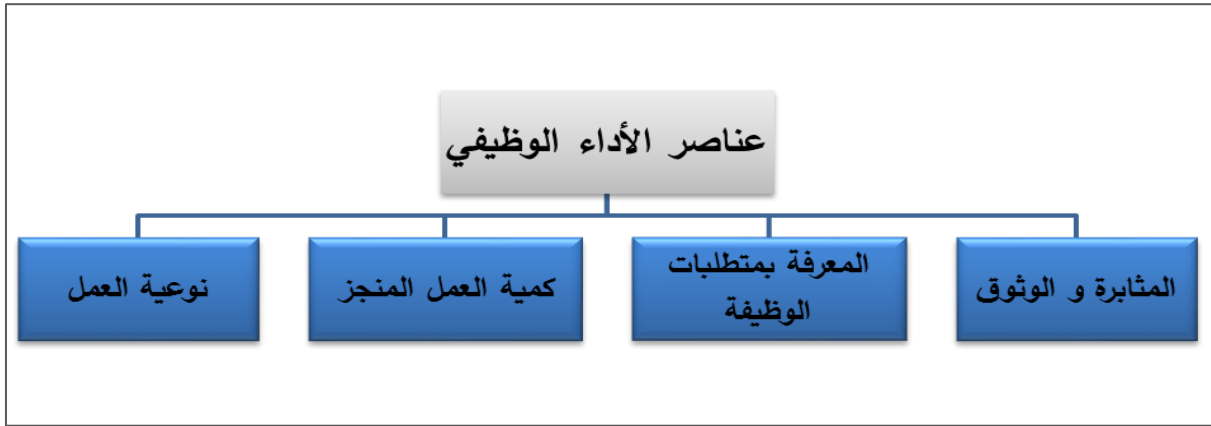
#### رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر تشكّله وهي:

<sup>1</sup>عباس صحراوي، الأداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية المؤسسات والمنظمات، (31، 12، 2023). تم الاسترداد من <https://getvom.com>

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل يمثلون الجوانب الأساسية التي يجب أن يتمتع بها أي شخص يرغب في النجاح في أي عمل.
2. **كمية العمل المنجز:** في الظروف العادية، الموظف يمكنه إنجاز عمليات وتحليلات بأداء متوسط أو عالي بناء على تربيته ومهاراته الوظيفية. ومع ذلك، سرعة الإنجاز تختلف بناء على تربية الموظف ومهاراته الفنية والتنظيمية.
3. **المثابرة والثوق:** تتضمن الجدية، التفاني، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإتمام الأعمال في الوقت المحدد. يمكن أن يحتاج هذا الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين، بالإضافة إلى تقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: يوضح عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

1 سهام بن رحمون و نور الدين زمام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص71.

### خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميّز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء. وهي كالاتي:<sup>1</sup>

1. **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حلّ أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### سادسا: محددات الأداء الوظيفي

الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء الموظفين أو العاملين، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص78

• **الدافعية للعمل:** تعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تؤثر على سرعة وكمية الأداء خلال فترة زمنية محددة. وتعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة وترتبط بالحوافز التي يحصل عليها الموظف، سواء كانت مادية أو معنوية، لتحفيزه على زيادة الإنتاج وزيادة مستوى الجهد.

• **القدرة على العمل:** تعبر عن مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ويمكن استخدام المقاييس لقياس نوعية الجهد التالية:

- الخبرة المكتسبة للمشرف على الإنتاج: يمكن استخدامها لحكم على نوعية الجهد وجودته.

- التقييم الزبائني: يتم هذا التقييم عن طريق استخدام مسح آرائهم، وغالبا ما يتم هذا المسح ومعالجته من خلال هيئات مختصة بالدراسات والبحوث، لتأكيد مصداقية العينة علمياً.

هذه الوسيلة تعتبر من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهي بمثابة تقييم الزبائن للسلعة، أو الخدمة المقدمة.

• **مناخ العمل:** يشير إلى الطريقة التي يبذل بها الفرد جهده في العمل وكيفية أداء الأنشطة. ويعكس هذا النمط كيفية توجيه جهود الفرد وأهمية الأنشطة في أداء مهامه. حيث يؤثر هذا المحدد بشكل كبير على أداء الفرد، وقد يؤدي اتجاه غير مناسب للجهود إلى أداء غير مقبول وغير مستحسن من قبل المسؤولين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حميدة زرقوط وإسماعيل قيرة، "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً"، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سكيكدة، الجزائر، 2014، ص67.

### سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها، حتى أن A.Bajt يقول " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء".<sup>1</sup>

والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها على الأداء فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه.<sup>2</sup>

وحسب جيد صون . A.Judson فمن وجهة نظره أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما : العوامل الخارجية، العوامل الداخلية.

#### أ- العوامل الخارجية.

تتعلق عوامل الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهمها:

#### 1. ظروف العمل المادية: وتشمل الآلات والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها

الأفراد، درجة الحرارة التهوية، الإضاءة وغيرها من العناصر المادية الموجودة في مكان

<sup>1</sup> إسماعيل أحمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71.  
<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 183.

العمل، التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، فأداء الأفراد يتأثر بوضوح بمدى استجابة الأفراد لتأثيرات ظروف العمل.<sup>1</sup>

**2. العوامل الفنية (التقنية):** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة منها: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.<sup>2</sup>

ب- **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، التنظيم الرسمي، نمط القيادة والإشراف، النقابات العمالية... الخ.<sup>3</sup>

### ثانياً: العوامل الداخلية (الذاتية).

وهي التي ترتبط بشخصية العامل، ذكائه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته ومعارفه وتدريبه على ما يمارسه من عمل.<sup>4</sup>

تؤثر العوامل الموصوفة سابقاً (العوامل الخارجية والداخلية) على بعضها البعض وتكون النتيجة هي مستوى الأداء الفعلي للفرد، ولكن بالإضافة إلى تأثير كل منها على الآخر، فإن هذه العوامل لها أيضاً درجات مختلفة من التأثير على الأداء، فمثلاً قد يؤدي ارتفاع مستوى الكفاءة إلى زيادة دافعية الفرد ويجب النظر إلى هذه العوامل بشكل شمولي، فمثلاً إذا كانت الكفاءة عالية، فقد يكون الفرد أكثر تحفيزاً للعمل، وإذا كان الدافع مرتفعاً

<sup>1</sup>سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص 94.

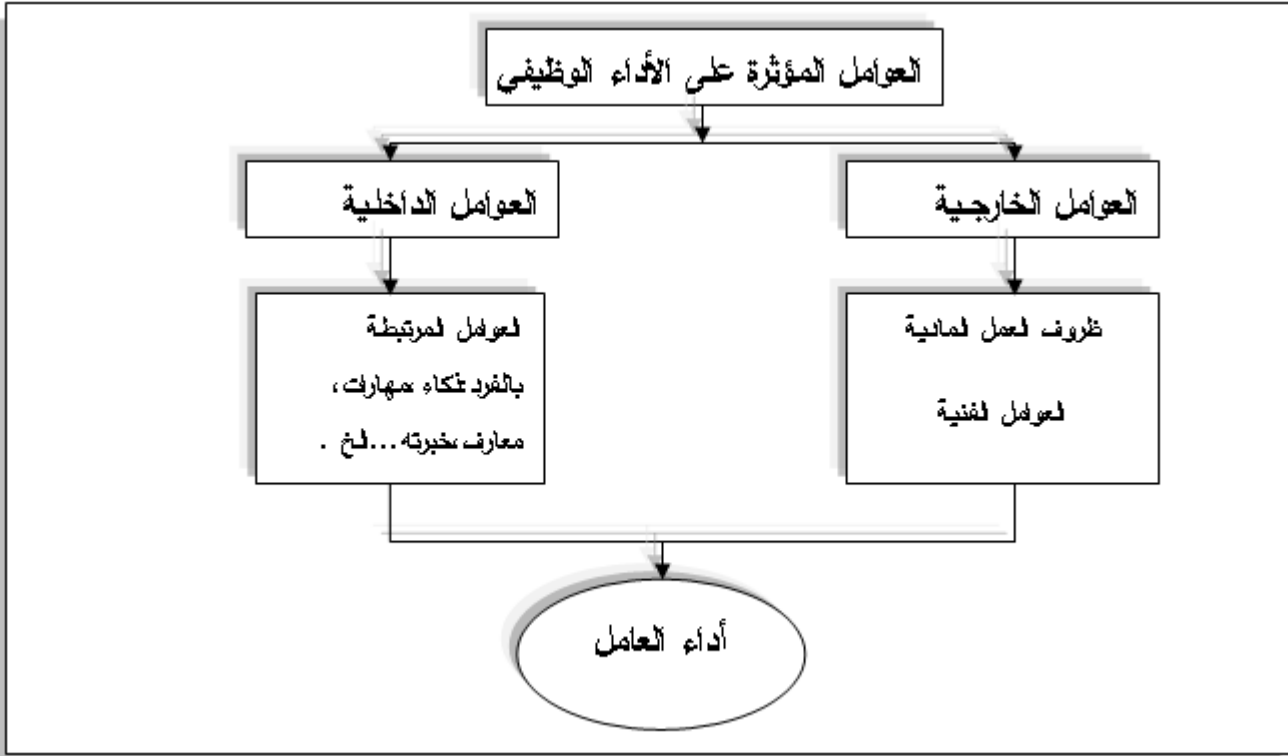
<sup>2</sup>مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص 93.

<sup>3</sup>نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>4</sup>إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 46.

فقد يسعى إلى تطوير كفاءته وتوسيع نطاقها، لذا فإن العوامل التي تؤثر على أداء الموظف موضحة في الشكل أدناه.

-الشكل رقم 03:العوامل المؤثرة على أداء العامل-



المصدر: من إعداد الطالبتين

## ثامنا: الاتجاهات النظرية لأداء الوظيفي

تتمثل أهم النظريات المفسرة للأداء فيما يلي:

## 1. نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت العلاقات الإنسانية لتركز على أهمية تحسين العلاقات وتحسين بيئة العمل، وكانت دراسات الهاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية لهذا المذهب.<sup>1</sup>

لقد كان لدراسة "التونمايو" الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائدا من قبل، حيث يرى أن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية وتطورها أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل وعماله في النظام الصناعي القديم، وما قوى تلك الروابط الشخصية وثبتها هو إشراف صاحب العمل والعمال فيعمل واحد، وتحت ظروف عمل واحدة عكس ما حصل بعد التطور الصناعي، وما انجر عنه من ضعف في العلاقات بين العمال وأرباب العمل، وما زاد الأمر تدهورا هو تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة آنذاك، وفي هذه الفترة قام مايو بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العمليات الإنتاجية بدقة، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم، وكما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال واستمع إلى أحاديثهم، كما وضع خطة لكشف آثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات الراحة، يتناول أثنائها العمال المرطبات والشاي، فوجد أن معدل العمل قد زاد والتعاون قد صار أقوى كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العمال، لان توفير الجوال مناسب يؤدي إلى استقرارهم في عملهم وكذا تحسين أدائهم،

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيري، سيكولوجية العمل والعمال، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 106-107.



وهذا تأكيداً على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.<sup>1</sup>

## 2. نظرية الإدارة العلمية:

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي المقاومة لمشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، ويعتقد "تايلور" إنَّ العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة، ومن ثمة فإن مفهوم العمل يركز على ثلاث محاور:

**الأول: الاستمرار.**

**الثاني: الإنتاج.**

**الثالث: الأجر.**

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية والتي يتألف منها العمل، وحينها كان يكتشف إن هناك طريقة مثلى وحيدة لأداء عملية من العمليات الإنتاجية كان يفرضها فرضاً على من يختاره معلى العمال أثناء تدريبهم، وبذلك أصبح أو لم نستخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 198.

<sup>2</sup> مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيقية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1996، ص 288.

ولقد قدمت لنا النظرية التaylorية ثلاث مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية في العمل وهي:<sup>1</sup>

- هو استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

### تاسعا: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي

توصلت دراسة قام بها كلٌّ من Matteson. T Michael and lancevich.M John إلى وجود علاقة بين مستويات شدة الصراع ومستوى الأداء في المنظمات، ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث أداء مرتفعا في حين ينخفض الأداء على جانبي المنحنى أي عندما يكون الصراع منخفضا. وهذا ما يفسر بالركود والكسل وقتل روح المبادرة والإبداع، أما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطل العمل ويصبح المناخ التنظيمي مشحونا مما يؤثر على أداء الفرد، وفي نفس السياق أنه لا تقتصر إدارة الصراع على تسوية الصراعات الحادة فحسب وإنما تتمثل أيضا في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما في ذلك من فوائد عديدة. لذلك من النتائج الإيجابية للصراع ما يلي:

- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط والبحث على أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.

- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها وإدارتها لتقليل آثارها السلبية على الأداء.

<sup>1</sup>محمد علي، علم الاجتماع والتنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 137-140.

## خلاصة الفصل

يتطرق هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي ويحدّد أهمّ أبعاد الأداء الوظيفي ومكوناته ومحدداته وأهمّ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمة.

وفي النهاية، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي الجيد هو السبيل الوحيد لتمييز العاملين في المنظمة، وأنه يجب توفير البيئة المناسبة في جميع الجوانب من أجل تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى الأداء الجيد.

- تعمّق روح الجماعة والعمل بروح الفريق من خلال المشاركة في حل المشاكل مما يؤدي إلى توليد الشعور بالانتماء إلى المنظمة الشيء الذي يؤثر على الأداء العام للمنظمة.

## الفصل الثالث:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

2. المجال الزمني:

3. المجال البشري:

ثانياً: مجتمع الدراسة و خصائصه

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية للدراسة

**تمهيد:**

اعتمدنا على الجانب النظري كإطار مرجعي ساعدنا في الدراسة الميدانية. وبه سنحاول

في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي وإعطاء المادة العلمية مجالاً للدراسة وإعطاء بعد ميداني

للبحث، وهذا انطلاقاً من مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية التي لا بد من التطرق

إليها أولاً.

**أولاً : مجالات الدراسة:**

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1. **الحدود البشرية:** ويقصد به المجتمع البشري المتواجد في مؤسسة ديوان المركب المتعدد الرياضات العالية بولاية بسكرة والتي هي محل الدراسة ويتكون من 113 عدد المسؤولين الذين وزعت عليهم الاستمارة حولي 113 بين مسؤول وموظف من مختلف مناطق المجاورة لولاية بسكرة وتختلف حسب البلديات والدوائر التي تنتمي للولاية.

2. **الحدود الموضوعية:** ركزت الباحثين على تناول الصراع التنظيمي وأثره على الأداء

الوظيفي في المؤسسة.

**3. الحدود الزمنية:**

تعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا، حيث يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى

ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة وذلك من أجل توضيح الفكرة

العامة، وبعض النقاط المهمة حول الموضوع، بعدها تم أخذ الموافقة من المسؤول

للاستفادة من بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة، فقد انطلقت هذه المرحلة

في شهر جانفي إلى أواخر مارس 2024.

- أما المرحلة الثانية: تم توزيع الاستمارة على الأفراد المبحوثين وجمعها واستندت

هذه الفترة للدراسة من أواخر أبريل إلى أواخر ماي 2024.

- وكانت المرحلة الثالثة: تم توزيع البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة وذلك في تاريخ: 10 ماي 2024.

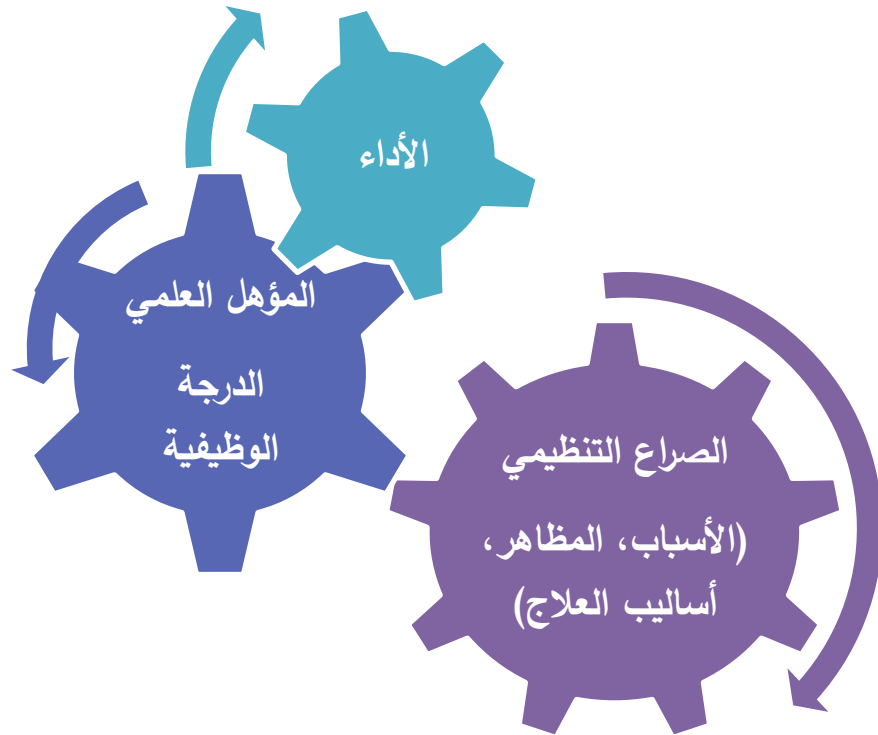
4. الحدود المكانية: طبق البحث على الموظفين في مقر المؤسسة المذكورة أعلاه، وهي في ولاية بسكرة.

#### 5. أنموذج البحث:

أعدت الباحثتين أنموذج الدراسة المتكون من المتغيرين المستقل وهو (الصراع التنظيمي)؛ والمتغير التابع وهو (الأداء التنظيمي)، وقد طور الأنموذج من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة (.) وذلك كما في الشكل الآتي:

- الشكل رقم 04: يمثل أنموذج البحث -

المصدر: ص 22.



ثانيا : مجتمع الدراسة و خصائصه :

### 1.مجتمع البحث:

يعد جميع الموظفين والعمال في مؤسسة مجتمع الدراسة، وقد استهدف البحث العمال حسب تمركزهم الوظيفي في المؤسسة، ولما كان من الصعب أخذها جميعا فقد ركز الباحثين على بعض منهم، وذلك للعدد الكبير الذي يشغله الموظفين في المؤسسة، فاخترت الباحثين اختيارا عشوائيا نسبيا من بين العاملين في المؤسسة المشار إليها، بعد زيارة للمؤسسة ومقابلة بعض المسؤولين فيها، بغية الحصول على بيانات من واقع ملفات الإدارة، حيث تمثل الدرجات الوظيفية المحددة في أداة البحث، بواقع (114) من عدد الموظفين في المؤسسة، وهذه النسبة تعد مناسبة لعمل البحث، وقد وزعت الإستبانة على الموظفين في المؤسسة، وعند إنجاز جمع الإستبانة بلغت مجموعها 113 من أصل 114. وهي كافية وتفي بالغرض، وبذلك يكون حجم العينة موزعا وفق متغيراتها المستقلة كما في الجدول الآتي:

البيان	العدد
الاستمارات الموزعة	114
الاستمارات المسترجعة	113
الاستمارات المعتمدة في الدراسة	113

### 2.عينة البحث:

أما العينة فهي جزء من المجتمع وفي دراستنا تم الاعتماد على اختيار عينة تمثلت في عينة المسح الشامل، حيث يتوزعون على المركز لولاية بسكرة، ونظرا لظروف خاصة لم نتمكن من تطبيقها على عينة أكبر.

## أ. تعريف عينة المسح الشامل

هو العمل الإحصائي المنظم الذي يقوم على مبدأ الشمول لجميع مفردات المجتمع الإحصائي بعملية جمع البيانات واخضاعها للمشاهدة الإحصائية، وعادة يجري العد الشامل في التعدادات كالتعداد السكاني والتعداد الزراعي والتعداد الصناعي، وأحيانا يتم العد الشامل إذا كان المجتمع المنوي دراسته مجتمع صغير، حيث يكون أسلوب المعاينة غير فعال أيضا إذا كان ليس لدى الإحصائي خلفية واضحة حول طبيعة المجتمع من الممكن أن يجري عد شامل له بدلا من أسلوب المعاينة.<sup>1</sup>

و تم اختيار عينة المسح الشامل لضمان الحصول على بيانات من جميع وحدات المجتمع المستهدف مما يوفر نتائج أكثر دقة و موثوقية لأنها تشمل المجتمع بأكمله .

## ثالثا : منهج الدراسة:

إن مرحلة اختيار منهج للبحث المناسب مسألة ليست بسيطة؛ لأن ذلك متعلق بنوعية البحث وموضوعه وأن الاستخدام غير الصحيح للمناهج يؤدي بالضرورة إلى نتائج غير صحيحة، وبناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك توجب استخدام منهج مساعد للبحث وكيفية إعداده؛ فالباحث العلمي لا يمكنه الاستغناء عنه، فبدونه هي مجرد دراسة جامعة للمعلومات.

<sup>1</sup> دليل المعاينة الإحصائية، أدلة المنهجية والجودة، دليل رقم 1، مركز الإحصاء، ص4.



**1. تعريف المنهج:**

هو "طريقة يصل بها الإنسان إلى حقيقة أو معرفة"<sup>1</sup> وهو بذلك ينتمي إلى علم الإبستمولوجيا ويعني علم المعارف أو نظرية المعرفة.<sup>2</sup> أي هدفه البحث عن المعرفة مهما كانت.

ويعرفه محمد البدوي بأنه: "علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق، للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة"<sup>3</sup>. أي ضبط المادة العلمية وكشف خباياها الغامضة.

وهو بعبارة أخرى: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين، حين نكون بها عارفين"<sup>4</sup>. أي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجهودات من العلماء ذوي الخبرة المتمكنة يخضعون لقواعد عامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل للنتيجة المرغوب بها.

**2. تعريف المنهج الوصفي:**

وهو "الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أنّ المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير

<sup>1</sup> علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م، ص19.

<sup>2</sup> عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م،

ص17.

<sup>3</sup> محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، دط، تونس، 1998م، ص9.

<sup>4</sup> أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تنوع، مجلة عالم الفكر، مجلد2، عدد1، الكويت، 1989م، ص5.

بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات".<sup>1</sup> بمعنى هو أسلوب أو طريقة يتبعها الباحث لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم بغية الوصول إلى أغراض معينة، فهو غرضه الأساسي البحث ودراسة الحقائق.

لذلك استخدمنا هذا المنهج لأن طبيعة الموضوع هي التي تقتضي نوع المنهج المتبع، لأنه أكثر بساطة و سهولة في التطبيق الميداني مقارنة بالمنهج الأخرى كما أنه يصف الظاهرة قيد الدراسة بشكل دقيق و تفصيلي كما في الواقع فإن دراستنا هذه والمتمثلة في أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المركب الرياضي بالعالية، كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك، وعليه سيمكننا من التعرف على ما إذا كانت هناك أثر للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، مع إتباع جميع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثمة يتم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيتم التعرف عليها في خضم هذا الفصل، والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا.

### أداة جمع بيانات الدراسة:

صممت الباحثين أداة بحث على شكل إستبانة بهدف التعرف إلى الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، وقد تكونت هذه الإستبانة من جزأين؛ الأول خاص بالبيانات الشخصية عن المبحوثين، اشتملت على: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). أما الجزء الأول: فقد تكون من محورين: الأول يهدف إلى معرفة أثر المضايقة التنظيمية بأداء العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية.

<sup>1</sup> إسماعيل سيبوكر ونجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنساني، مجلة مقاليد، عدد 16، ورقة، 2019م، ص 46.

والثاني: أثر غياب العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية. وقد بلغ عدد الأسئلة في هذه الإستبانة 22 سؤالاً موزعاً حسب الأبعاد التي أشير إليها في المحورين.

### نبذة تاريخية عن المركب:

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 117/77 المؤرخ في:

06-08-1977 والمتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، والذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22.

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم: 01 المؤرخ في: 30-12-1998م تطبيقا للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. ودخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية.

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح، وجناح الإيواء والاسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في: 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة والذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم: 1810 المؤرخ في 2019/06/18.

تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام ورؤساء وحدات وطاقم من الموظفين والعمال، وهو خاضع للهيكل التالي:

1

## قسم الإدارة و المالية

تتشكل إدارة الديوان من قسمين:

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عدد الموظفين	التعيين	عدد الموظفين	التعيين
01	مكتب القسم التقني	01	مكتب رئيس القسم
03	الورشات	04	مكتب التسيير المالي
		03	مكتب المستخدمين
		02	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب الاتفاقيات
		01	الوكالة المالية الأمانة
04	المجموع	13	المجموع

قسم الإدارة

والمالية

**1. قسم الإدارة و المالية:**

يسيره متصرف إداري يقوم بمهام تأطير هذا القسم.

**1-1- مكتب المستخدمين:**

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية: مراقبة المسار المهني للمستخدمين انطلاقاً من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى ذلك الحرص على التقيد بقوانين العمل وكذا تنظيم برنامج العطل .

**التوظيف لسنة 2017**

لم يتم التوظيف حيث جمد من طرف الوظيفة العمومية بالرغم من وجود مناصب مالية شاغرة؛ وذلك بسبب العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الاقتصادية في البلاد .



## 2

قسم الصيانة و تقييم

المنشآت و التجهيزات

**2-1 مهام قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات:**

وضع تحت تصرف الديوان هذا القسم الحيوي وهو يتكون من ورشات موضوعة تحته للسهر على كل ما يترتب من صيانة للإعطاب على مستوى الوحدات وأيضاً تجهيزها بمعدات بيداغوجية وتقنية وهذا طبعا في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت الرياضية التابعة للديوان، ولا ننسى مجهود العمال ومن خلال دورهمالكبير في عدة مجالات كالترميم والصيانة اللحامة والترصيص الصحي وأيضاً لاكتسابهم الخبرات على مختلف أشكالها.

وكحوصلة للأشغال المنجزة للعام 2017، قمنا بتلخيص جل الأعمال بهذا التقرير مبينا الأشغال المنجزة على مستوى كل وحدة.

**2-2 الأشغال المنجزة بديوان المركب المتعدد الرياضات 2023:**

القسم التقني للديوان يقوم القسم التقني بمتابعة الأشغال التي تقوم بها ورشات الديوان أو التي تقوم بها المقاولات الخاصة، لأن هذه الأشغال تتطلب تقنيات أو معدات كبيرة وهذه الأشغال تتمثل في ترميم المسابح والقاعات وأيضاً جناح الاسترجاع الناتجة عن الاعطاب المتكررة إن نقل اليومية والمترتبة عن الاستعمالات المتكررة من طرف الأفراد أو الجماعات سواء كانوا أشخاص رياضيين أو عاديين أو مقيمين على مستوى جناح الإيواء وهذا طبعا في حدود المصادر المالية والإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب في إطار المتابعة والسير الحسن للمرفق العمومي وتحقيقا للأهداف الرياضية وحفاظا على المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة، نعرض عليكم حصيلة النشاطات المنجزة من خلال سنة 2023 من بين هذه النشاطات القيام بمجموعة من الاستشارات التالية:

- تزويد سيارة المركب بالوقود.
- اقتناء مواد التنظيف.

- تعبئة وصيانة قارورات إطفاء الحريق.
- دراسة أشغال الصيانة والترميمات المختلفة لوحدات المركب المتعدد الرياضات
- متابعة أشغال الصيانة والترميمات المختلفة لوحدات المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء وتجديد أدوات وأثاث المكتب لديوان المركب المتعدد الرياضات
- صيانة وتصليح أدوات وأثاث المكتب لديوان المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء وتركيب كاميرات المراقبة لديوان المركب المتعدد الرياضات
- اقتناء لوازم المكتب والإعلام الآلي
- اقتناء وتركيب اللوحات الإشهارية
- المصاريف المتعلقة بتكاليف تسيير خدمات الديوان
- اقتناء العتاد الصغير
- اقتناء اللوازم والتجهيزات التقنية والبيداغوجية والرياضية (بدلات رياضية)
- مصاريف الاستقبال لسنة 2023
- اقتناء وتصليح عتاد ومعدات الصيانة
- اقتناء مواد وأدوات تطهير المسبح ولوازمه وتحليل مياه المسبح
- شراء عجلات مطاطية
- الصيانة والتصليح بما فيها قطع الغيار
- صيانة وتهيئة المساحات الخضراء
- صيانة العشب الطبيعي
- صيانة المنشآت الرياضية و المحصنة كما يلي:
- الحصة رقم 01: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للمسبح الأولمبي العالية

▪ الحصة رقم 02: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة الرياضية محمد الطاهر بن مهدي.

▪ الحصة رقم 03: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة الرياضية خالد محمد.

▪ الحصة رقم 04: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للمجالات تحت المدرجات ملعب 18 فبراير.

▪ الحصة رقم 05: أشغال الصيانة والترميمات المختلفة للقاعة المتعددة الرياضات بسيدي عقبة.

**عملية كراء واستغلال مطعم وكافتيريا جناح الإيواء والاسترجاع (الشهيد إدريس عمر) والمحسسة كما يلي:**

▪ الحصة رقم 01: كراء واستغلال مطعم جناح الإيواء والاسترجاع إدريس عمر

▪ الحصة رقم 02: كراء واستغلال كافتيريا جناح الإيواء والاسترجاع إدريس عمر

أما الاستشارات فتجسدت في ارض الواقع على مختلف الوحدات التالية:

**1- على مستوى الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة**

▪ القيام بصيانة وتهيئة المساحات الخضراء وصيانة العشب الطبيعي

▪ إعادة الاعتبار لغرف تغيير الملابس وتغيير الحنفيات والمرشات

▪ تغيير الإنارة والأبواب

▪ استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة

▪ تبليط الارضية بـ Dalles de sol

▪ طلاء الجدران وتغيير الوجه الداخلي والخارجي والمدرجات للملعب

▪ إصلاح المراحيض العمومية

▪ تركيب لوحة اشهارية ضوئية تحمل اسم الوحدة.

**2- على مستوى المسبح الاولمبي العالية :**

- تركيب جهاز تسخين الماء Nouvelle Chaudière
- صيانة عامة لشبكة التزويد بالمياه الخاصة بالحوض وتلك الخاصة بالمرشات
- تجديد مصابيح الإنارة الداخلية التالفة واستبدالها بتلك المعزولة عن المياه
- طلاء الاروقة وتركيب الأبواب.
- تغييرات داخل قبو المسبح
- استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة
- طلاء الجدران وتغيير الحنفيات والمرشات mélangeurs douches + lavabos
- وقنوات الصرف الصحي
- ترميم الاعمدة الخرسانية لقبو المسبح الأولمبي.
- 3- على مستوى القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي
- تركيب جهاز تسخين الماء Cumulus
- تركيب سقف faux plafond على مستوى رواق القاعة
- استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة
- تبليط الارضية ب: Dalles de sol
- طلاء الجدران وتغيير الحنفيات ومرشات الدوش
- تركيب الإنارة الداخلية
- 4- بالنسبة القاعة المتعددة الرياضات خالد محمد
- تركيب جهاز تسخين الماء Cumulus.
- طلاء الجدران وتغيير الوجه الداخلي والخارجي للقاعة.
- تغيير الشبكات العازلة.
- وضع صفائح فولاذية عازلة للنوافذ.

- تركيب خزانة التحكم الكهربائي.
- تكثيف الانارة الداخلية بالأضواء الكاشفة Lampes Led
- تغيير السقف faux plafond للقاعة.
- استبدال كل مأخذ الكهرباء والقواطع التالفة.
- على مستوى جناح الإيواء والاسترجاع(الشهيد إدريس عمر)
- عملية اقتناء لوازم الإعلام الآلي وملحقاته وأجهزة السمع البصري لسنة 2023
- تعبئة قارورات إطفاء الحرائق لسنة 2023.
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية للحرائق والمخاطر المختلفة لسنة 2023.

## II

# وحدات الديوان

## وحدات الديوان

يحتوي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة على ثمانية (08) وحدات تابعة بموجب قرارات إلحاق وزارية. و(06) وحدات لم تلحق بعد، فهذه (06) وحدات الأخيرة قام الديوان بتزويدها بالمستخدمين، أما الوحدات الملحقة فيشرف عليها ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة من حيث تسييرها ماليا وبشريا وهي كالتالي:

### الوحدات الملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. ملعب 18 فبراير بالعالية.
2. ملعب أول نوفمبر بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات خالدي محمد ببسكرة.
4. القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي بالعالية.
5. القاعة المتعددة الرياضات أول نوفمبر بسيدي عقبة.
6. المسبح الأولمبي بالعالية بسكرة.
7. المسبح الشبه الأولمبي بالمنشي بسكرة.
8. جناح الإيواء والاسترجاع (عمر ادريس) بالعالية.

### الوحدات الغير ملحقة بديوان المركب المتعدد الرياضات

1. القاعة المتعددة الرياضات بطولقة.
2. المسبح النصف أولمبي بطولقة.
3. القاعة المتعددة الرياضات بأولاد جلال.
4. المسبح النصف اولمبي بأولادجلال.
5. القاعة المتعددة الرياضات بالقنطرة.
6. القاعة المتعددة الرياضات بفوغالة.



1

الملعب المتعدد الرياضات

18 فبراير العالية

**1- الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية**  
**بطاقة تقنية للوحدة**

التسمية : الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية بسكرة

الطبيعة القانونية: ملك الدولة بموجب عقد إداري رقم: 142 مؤرخ في: 2003/08/12.

تاريخ الإنشاء: 1998

تاريخ التدشين: 08 جوان 2001

رقم وتاريخ الإلحاق: قرار رقم: 107 المؤرخ في: 2003/12/15.

مساحة: 180650 م<sup>2</sup>

قدرة الاستيعاب: 12400

المحتويات:

✓ ملعب شرفي عشب طبيعي.

✓ ملعب التدريبات عشب طبيعي (الملحق).

✓ مدرجات : 12000 مقعد.

✓ مبنى إداري.

✓ 14 مكتب.

✓ قاعة الاجتماعات.

✓ قاعة شرفية.

الرياضات الممارسة:

✓ كرة القدم

✓ قاعتين للرياضات القتالية

✓ مضمار + ميدان ألعاب القوى .

✓ ميدان الفروسية.

## أ- حالة المستخدمين بالملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية

الهيئة	مرسمين	متعاقدين بالتوقيت الكامل	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	مجموع
ديوان المركب المتعدد الرياضات	00	03	00	03
مديرية الشباب والرياضة	02	00	00	02
المجموع	02	03	00	05

## ب- الهيئات المستغلة للوحدة

الرقم	الممارسين	عدد الممارسين	الحجم الساعي الأسبوعي	طبيعة الاتفاقية
01	نادي اتحاد بسكرة لكرة القدم (الملعب الرئيسي + الملحق)	30	10سا	اتفاقية غير مجانية
02	رابطة كرة القدم لولاية بسكرة (مضمار الملعب الرئيسي)	30	04سا	//
03	النادي الرياضي للهواة النخيل (مضمار الملعب الرئيسي)	20	04سا	//
04	النادي الرياضي النخيل رياضة الجيدو (قاعة 18 فبراير)	30	06سا	//
05	الرابطة الولائية للرياضة المدرسية كرة القدم (الملعب الملحق)	120	02سا	//
06	ن.ر.ه مشعل الزيبان 2000 لرياضة فرع الكيك بوكسينغ	15	04سا	//

(مضمار الملعب الرئيسي)			
07	عمال جامعة بسكرة قاعة 18 فبراير (رياضة الجيدو)	10	02 سا //
08	مؤسسة سوناطراك قاعة 18 فبراير (رياضة الجيدو)	50	04 سا //
09	الحماية المدنية قاعة 18 فبراير (رياضة التايكواندو)	40	04 سا //
10	طلاب جامعة محمد خيضر (مضمار الملعب الرئيسي)	70	20 سا اتفاقية مجانية
11	الأمن الوطني (مضمار الملعب الرئيسي)	10	02 سا //
12	ن.ر.ه. مشعل الزيبان 2000 لرياضة فرع كرة القدم (مضمار الملعب الرئيسي)	08	10 سا //
13	النادي الرياضي للهواة الشعلة (مضمار الملعب الرئيسي)	/	03 سا //
المجموع		483	75 سا //

ت-التظاهرات والمنافسات المقامة بالملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية:

الرقم	النشاط	الاختصاص	التاريخ	الهيئة المنظمة
01	منافسات الرابطة المحترفة 2 موبيليس لكرة القدم بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق	كرة القدم	الموسم الرياضي 2/2016 017	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الرابطة المحترفة لكرة القدم
02	منافسات الرابطة المحترفة 1 موبيليس لكرة القدم بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق	كرة القدم	الموسم الرياضي 20/2017 18	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الرابطة المحترفة لكرة القدم

03	منافسات كرة القدم للإناث	كرة القدم	الموسم الرياضي	الرابطة الوطنية لكرة القدم إناث
04	تدريبات الحكام(مضمار الملعب الرئيسي)	كرة القدم	الموسم 2/2017	الرابطة الولائية لكرة القدم

جدول المباريات الرسمية التي لعبت على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير بالعالية

بين اتحاد بسكرة وباقي الفرق.

الترتيب تاريخ المقابلة الفرق التي لعبت على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير خلال 2017

مرحلة الإياب للموسم 2017/2016

01	2017/01/13	الجمعية الرياضية أولمبيك الشلف (ASOChlef)
02	2017/01/27	الشباب الرياضي لمدينة بجاية (JSM Béjaia)
03	2017/02/10	الشباب الرياضي بلدية عين الفكرون (CRB Ain Fakroun)
04	2017/02/24	نادي أتلتيكبارادو (AC Paradou)
05	2017/03/10	نادي رياضي أمل الاربعاء (البليدة) (RCArbaâ) بدون جمهور
06	2017/03/24	نادي مولودية سعيدة (MCSaïda) بدون جمهور
07	2017/04/07	وداد أدبي بوفاريك (WABoufarik)
08	2017/04/29	أمل بوسعادة (ABSaâda)

مرحلة الذهاب للموسم 2018/2017

نادي مولودية العاصمة (MCAlger)	2017/08/25	09
شباب الرياضي بلوزداد (CRBelouizdad)	2017/09/23	10
نادي رياضي القسنطيني (CSConstantinois)	2017/10/13	11
نادي مولودية وهران (MCOranais)	2017/10/21	12
الاتحاد الرياضي لمدينة البليدة (USMBlida)	2017/11/03	13
نصر أتليتيك حسين داي (NAHussein-Dey)	2017/11/18	14
الشبيبة الرياضية لمدينة سكيكدة (كأس الجمهورية) (JSMSkikda)	2017/12/30	15

- بالنسبة لمداخل مقابلات كرة القدم بين النادي الرياضي اتحاد بسكرة مع باقي الفرق على مستوى الملعب الرئيسي 18 فبراير أصبحت من التزامات نادي اتحاد بسكرة بالإضافة إلى ذلك فيما يخص الحقوق التالية:

1) حقوق الرسوم والضرائب القانونية المعمول بها:

- الرسم على القيمة المضافة.

- حق الطابع.

2) حقوق الرابطة الوطنية أو الاتحادية الجزائرية لكرة القدم حسب القرار الوزاري المشترك

رقم 1427 المؤرخ في 2006/07/30 المحدد للنسب وكيفية توزيعها إثر إجراء

المنافسات الرياضية على مستوى دواوين المركبات الرياضية.

3) يلتزم بإعداد التذاكر الخاصة بالدخول للملعب وذلك بطبعها وختمها لدى مصالح

الضرائب لولاية بسكرة.

4) الخضوع لجميع عمليات التفتيش التي تقوم بها الجهات المعنية والمخول لها قانون

الوزارة الوصية، مديرية الشباب والرياضة، الخ.

- (5) الحفاظ على سلامة المتفرجين أثناء الدخول أو الخروج.
- (6) يعتبر النادي الرياضي اتحاد بسكرة المستعمل للمنشأة مسؤول على كل الوسائل المادية والبشرية عند ارتكاب أخطاء أو حدوث حادث ما.
- كما يلتزم النادي الرياضي اتحاد بسكرة بتسديد مبلغ قدره: (50.000,00 دج خمسون ألف دينار جزائري) عن كل مقابلة رسمية يقدمه إلى العون المحاسب لديوان المركب المتعدد الرياضات كل يوم أحد بعد المنافسة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج

### تفسير وتحليل النتائج

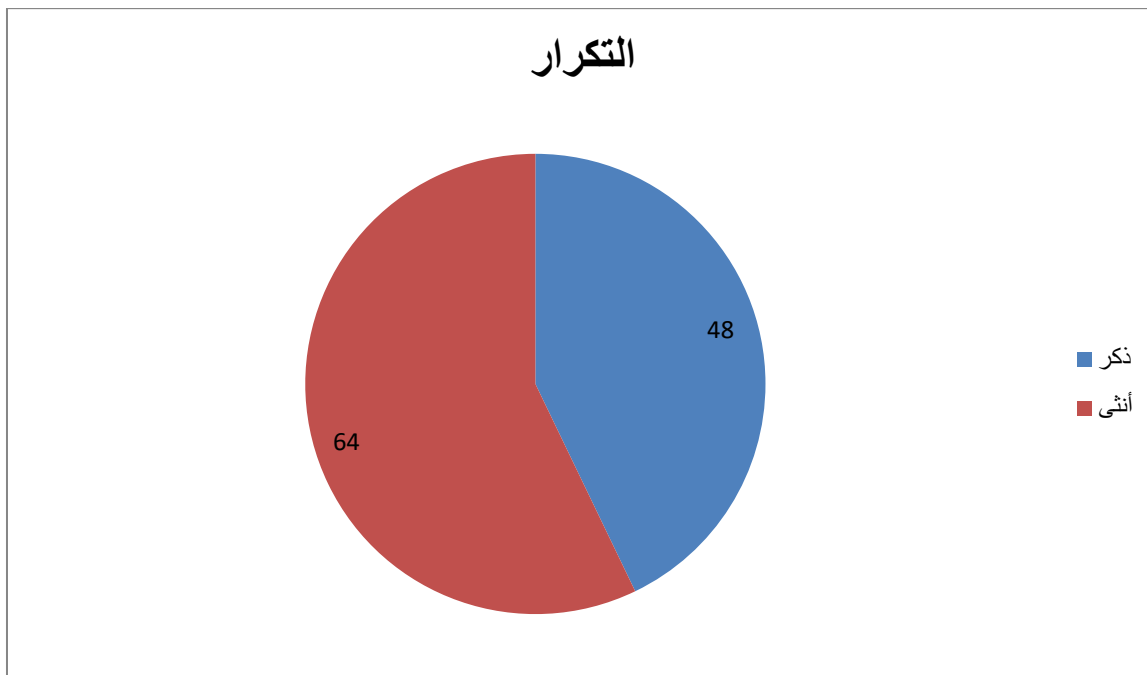


- تفسير النتائج وتحليلها
- أولاً تحليل البيانات الشخصية:
- توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس :

-الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس-

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	%42.48
أنثى	64	%56.63

الشكل رقم 1: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس



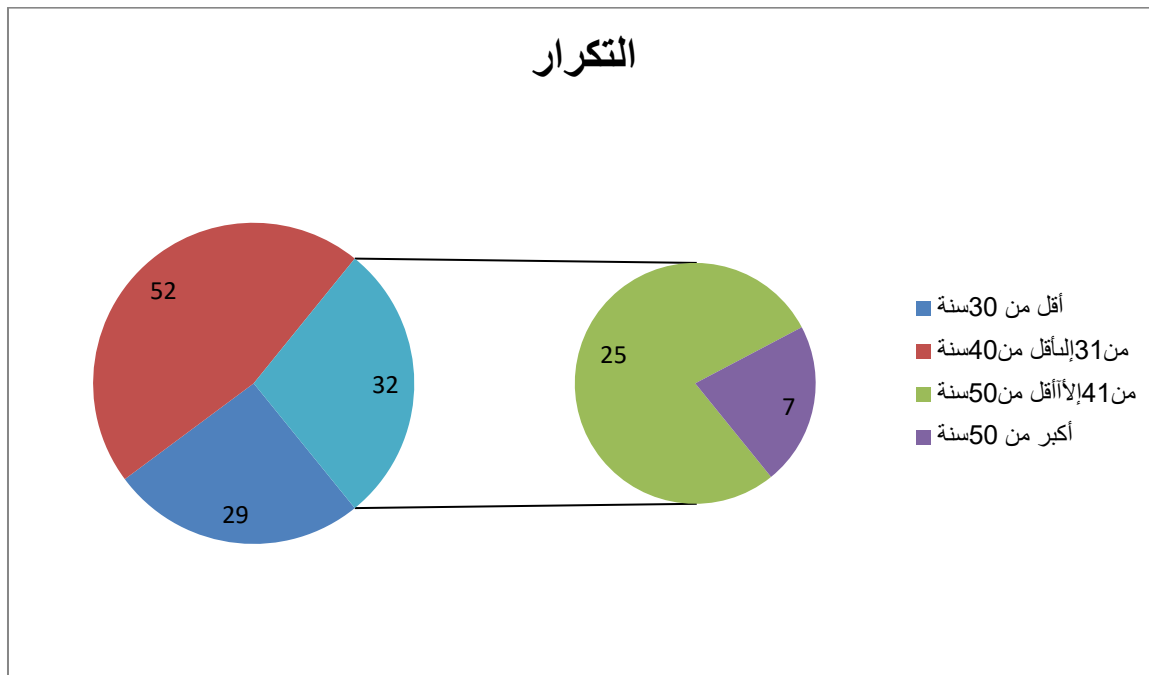
يتبين لنا من خلال الرسم البياني أعلاه معبراً عنه بدائرة نسبية تفسر الجدول الذي يعرض حالة البيانات الشخصية لمتغير الجنس، حيث تظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية التي تدل على وجود نسبة أكبر بمجتمع الدراسة المختار أكبر هو عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 63 بنسبة %56.25، في حين بلغ عدد الذكور 47 بنسبة %41.97،

وهناك أيضا بدون إجابة وبلغ عددهم 2 بنسبة 1.78%. ما يفسر وجود الإناث وهذا ما يعني أن الإناث يتصفن بالتنظيم أكثر ولا يشكل لهن عائقا أمام أداءهن الوظيفي، فإن النساء هن من يملكن العدالة التنظيمية

• توزيع العينة حسب العمر:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	29	25.63%
من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة	52	46.02%
من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	25	22.12%
أكبر من 50 سنة	7	6.19%

الشكل رقم 2: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه المبين في الدائرة النسبية تبين أن أكبر فئة عمرية هي الفئة المقابلة لأكبر تكرار في الجدول واعتمادا على نتائج الاستبانة ممثلا في محور البيانات الشخصية ولمتغير السن، حيث نلاحظ أن غالبية الموظفين هم من الفئة

العمرية المحصورة بين 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 45.13% بتعداد 51 مفردة، هذا يعني أنّ أغلبية العمال والمسؤولين الممثلين لخصائص مجتمع البحث هم شباب ما يدل على روح الشباب المتواجدة بالمركب الرياضي والتي تتماشى مع نشاطها، حيث أمدت أداة البحث المتمثلة في الملاحظة في الحقل الميداني أنّ المؤسسة تحرص على تواجد الفئة الشبابية بكثرة، والتي تعدها كطاقة منشطة ذو حيوية كبيرة لتسيير شؤون المؤسسة بنشاط وفعالية أكبر وهذا ما تم تأكيده من خلال أداة المقابلة التي أجريت في المركب الرياضي حين تواجدها هناك. فالمؤسسة تحرص على متغير العمر بالنسبة للراغبين التواجد والعمل في المركب الرياضي، حيث يتبقى حوالي 30 منصب شغل فارغ. تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 24.78% بتعداد 28 مفردة، وهي نسبة لا بأس بها أيضا من فئة الشباب بدورها. تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 21.24% بتعداد 24، أي أنّ هناك تقارب عمري في المؤسسة وتقلد المناصب المهمة، ما يعزز عدم احتكار ذوي الأعمار الكبيرة للمناصب المعبرة عن المسؤولية ما يمكنه أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة أو المناصب المتقلدة من خلال تواجد الطويل بالمؤسسة ما يبعد الصراع التنظيمي وتفعيل الأداء الجيد في العمل، وعدم التعرض للمضايقات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يحقق العدالة التنظيمية بفعل تواجد الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية. تليها الفئة العمرية أكبر من 51 سنة بنسبة 5.31%، والتي تمثل فئة الكهول والتي تتواجد بنسبة قليلة جدا. وهذا مؤشر إيجابي في اعتقادنا، يدل على الإيجابية؛ لأنّ أغلبية المبحوثين هم من أصحاب الأقدمية المتوسطة في العمل وذلك لأن المؤسسة لديها أكثر من 30 سنة منذ تأسيسها وبداية نشاطها، كما يغيب الصراع التنظيمي في المركب لتقارب الفئة العمرية فأغلبهم فئة شبابية تمكنهم من الوصول للعدالة التنظيمية وتحقيق الأداء الوظيفي بفعالية أكبر.

## • توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%9.73	11	متوسط
%30.97	35	ثانوي
%59.29	67	جامعي

الشكل رقم 3: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

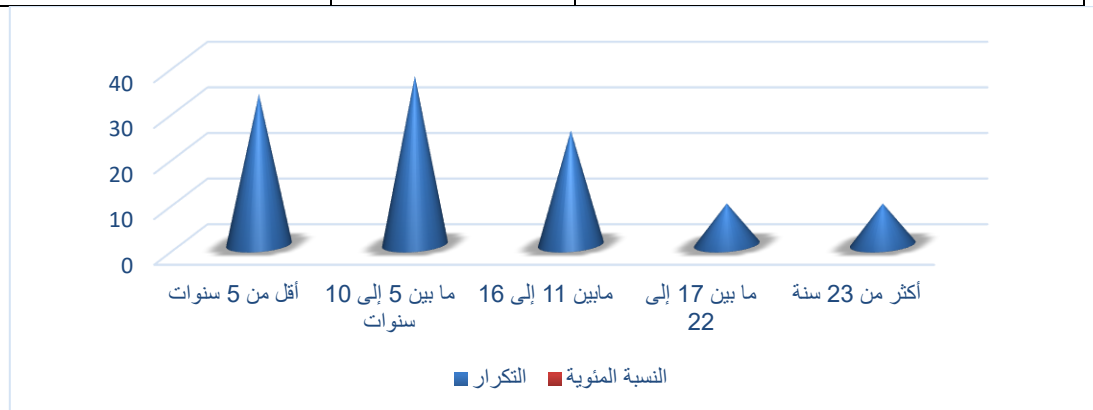


من خلال الجدول أعلاه المتمثل في متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة، والذي يعرض ثلاث مستويات علمية شملت مجتمع الدراسة وبنسب مختلفة، عزز ظهورها الرسم البياني الذي شكلته الدائرة النسبية، حيث نلاحظ أنّ غالبية الموظفين هم من المستوى الجامعي الذي شكل النسبة الأكبر بنسبة %56.64 من إجمال عينة الدراسة بتكرار 64 مفردة، وهذا ما يتوافق والفئة الشبابية ويفسر تقلدها لمناصب تحتوي على أن المضايقة التنظيمية لا توجد ولا تؤثر في الأداء العمالي في المؤسسة العمومية الجزائرية ورغم صغر سنه هذه الفئة وهناك أيضا اهتمام بتوظيف ذوي الكفاءة والمتحصليين على المستوى الجامعي؛ خاصة أن خريجي الجامعات اليوم يبحثون على عمل يوافق شهاداتهم الجامعية

ويؤدي إلى تحقيق أجر خاص بهم. يليها المستوى الثانوي بنسبة 28.32% بتكرار 32 مفردة، وهو المستوى القريب من المستوى الأول والذي يحقق تقارب الفئة العمرية أيضا وهذا يدل على المستوى الثقافي الذي يحظى به مجتمع البحث الذي يسمح بوجود ثقافة الحوار بعيدا عن خلق الصراعات التي تعرقل السير الوظيفي لهم، فهذا يساهم وجوده تحقيق الأهداف المرجوة، ويليه المستوى المتوسط بنسبة 7.96% بتكرار 9 مفردة، ولعل تفسير ذلك يمكن ربطه بالقوانين التي تحكم المؤسسة التي تتطلب المستوى الجامعي بكثرة لأن المستوى العلمي يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي وخلق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية.

• توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	29.20%
ما بين 5 إلى 10 سنوات	37	32.74%
ما بين 11 إلى 16	25	22.12%
ما بين 17 إلى 22	9	7.96%
أكثر من 23 سنة	9	7.96%



الشكل رقم 04: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ غالبية الموظفين تفوق خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30.97% بتعداد 35 مفردة، مما يبين لهم باع طويل في المؤسسة، وهذا الأمر قد يكون له انعكاس إيجابي على جودة أدائهم لمهامهم وعلى المؤسسة ككل.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أخذ الإذن من مدير المؤسسة تم توزيع الاستبانة من طرف الطالبتين على الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائياً، على عينة قوامها 114 موظف بمختلف مستوياتهم المهنية، وتمت عملية التطبيق خلال (بداية من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل) من العام 2024م. وقد تم الاستغناء عن استبانة واحدة لأنها لم ترجع كونها ضائعة.

وتم إتباع مقياس ليكارت الثلاثي لفهم دور الصراع في المجتمع ودراسة وظائفه وكيف يسهم في تحقيق التكامل. والدرجة العالية تدل كما هو موضح في الجدول الموالي:

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

**المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

ثانيا: تحليل محاور البحث ومناقشتها:

المحور الثاني: أثر المضايقة التنظيمية بأداء العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية

فالعبرة الأولى:

المجموع	التكرار			العبرة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	16	24	73	إن المراقبة المفرطة من طرف
100%	14.16%	21.24%	64.60%	المسؤول تقود العامل إلى عدم الرغبة في إنجاز العمل.

مفردة يليها درجة 72 كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا لموافق بتعداد

محايد بتعداد 24 مفردة، ثم درجة غير موافق بتعداد 15 مفردة، وهذا ما يثبت بأن

المراقبة المفرطة من طرف المسؤول تقود العامل لعدم رغبته في إنجاز عمله

بأكمل .

بناءً على البيانات المقدمة: فإن نسبة الموافقة على أن "المراقبة المفرطة من طرف المسؤول تقود العامل إلى عدم الرغبة في إنجاز العمل" هي 64.60%. نسبة المحايدين هي 21.24%. أما نسبة عدم الموافقة هي 14.16%. من خلال تحليل هذه النتائج، يمكن استنتاج ما يلي: - هناك أغلبية واضحة (أكثر من 60%) تؤيد الارتباط بين المراقبة المفرطة من قبل المسؤولين وعدم رغبة العمال في إنجاز العمل. وهذا يشير إلى أن هناك إجماعاً نسبياً بين المشاركين على هذه النقطة. - نسبة المحايدين، وإن كانت أقل من نسبة الموافقة، لا تزال تمثل قطاعاً كبيراً من المشاركين (أكثر من 20%). وهذا قد يعكس تردد بعض الأفراد في إنجاز العمل .

أما العبرة الثانية:

المجموع	التكرار			العبرة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	21	34	58	العدوانية بين العمال تفقدهم التعاون فيما بينهم.
100%	23.73%	38.42%	65,54%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 58 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 34 مفردة، ثم درجة غير موافق بتعداد 21، دليل على أن صدق الاستبانة في أن العدوانية بين العمال تفقدهم التعاون فيما بينهم. و بناءً على المعطيات المقدمة، يتبين أن 65.54% من الموظفين موافقون على أن العدوانية بين العمال تفقدهم التعاون فيما بينهم، في حين أن 38.42% منهم محايدون، بينما 23.73% غير موافقين على هذا الرأي. هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن العدوانية بين زملائهم في العمل يؤثر سلبًا على مستوى التعاون والتنسيق فيما بينهم. وهذا يمكن أن ينتج عنه: انخفاض في الإنتاجية والأداء الجماعي للفريق. صعوبة في إنجاز المهام المشتركة. شعور بالتوتر والانقسام داخل بيئة العمل. ضعف في روح الفريق والتماسك بين الزملاء. هذه النتائج تظهر أن هناك اتفاقًا كبيرًا بين الموظفين على أن العدوانية تعيق التعاون المطلوب لنجاح العمليات داخل المنظمة. على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتمامًا كبيرًا لهذه المشكلة وأن تتخذ إجراءات فعالة لتعزيز بيئة العمل الإيجابية والتعاونية. ويمكن أن يشمل ذلك: - وضع سياسات واضحة لمكافحة أي سلوكيات عدوانية - تطوير برامج للتدريب على مهارات التواصل والعمل الجماعي - تشجيع الأنشطة والفعاليات التي تعزز روح الفريق - تطبيق نظام لحوافز ومكافآت يشجع على التعاون هذه الإجراءات ستساهم في خلق مناخ عمل أكثر إيجابية وإنتاجية .



العبارة الثالثة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	12	34	67	ينشأ التوتر بين العمال الذين لديهم خلافات في العمل مما يؤدي لعدم الاندماج فيما بينهم.
100%	10.62%	30.09%	59.29%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 67 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 34، ثم درجة غير موافق بتعداد 12 وأخيرا غير المجاب عليها بتعداد ؛ دليل على أن بأنه حقا ينشأ التوتر بين العمال الذين لديهم خلافات في العمل مما يؤدي لعدم الاندماج فيما بينهم. استنادًا إلى البيانات المقدمة: نسبة الموافقة على أن "التوتر بين العمال الذين لديهم خلافات في العمل يؤدي إلى عدم الاندماج فيما بينهم" هي 59.29%. نسبة المحايدين هي 30.09%. 3. نسبة عدم الموافقة هي 10.62%. من خلال تحليل هذه النتائج، يمكن استخلاص ما يلي: - هناك أغلبية واضحة (أكثر من 59%) تؤيد الارتباط بين وجود خلافات بين العمال وعدم قدرتهم على الاندماج فيما بينهم. وهذا يشير إلى أن هناك توافقًا كبيرًا بين المشاركين على هذه النقطة. - نسبة المحايدين، وإن كانت أقل من نسبة الموافقة، إلا أنها لا تزال تمثل قطاعًا كبيرًا من المشاركين (أكثر من 30%). وهذا قد يعكس تردد بعض الأفراد.

العبارة الرابعة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	9	44	60	ضعف التفاعل بين العمال والمسؤول يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب.
100%	7.96%	38.94%	53.10%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 58 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 44، ثم درجة غير موافق بتعداد 9، دليل في أنّ ضعف التفاعل بين العمال والمسؤول يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب. أي أنه كلما انخفض التفاعل بين المسؤول و العمال داخل المؤسسة كلما انخفض مستوى أدائهم و بالتالي نشوء جو متوتر في بيئة العمل .

نسبة الموافقة على أن ضعف التفاعل بين العمال والمسؤول يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب هي 53.10%. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يرون أن هذا العامل له تأثير سلبي على مستوى الأداء.

نسبة المحايدين هي 38.94%. هذه النسبة الكبيرة من تشير إلى أن الموظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة. ربما هؤلاء الموظفون لم يشعروا بالتأثير السلبي بشكل مباشر، أو أنهم غير متأكدين من مدى تأثير هذا العامل.

نسبة عدم الموافقة هي 7.96%. هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن القليل من الموظفين لا يرون أن ضغط التفاعل بين العمال والمسؤول له تأثير سلبي على مستوى الأداء.

يمكن استنتاج أن أغلبية الموظفين يرون أن هناك علاقة بين ضغط التفاعل بين العمال والمسؤول وانخفاض مستوى الأداء المطلوب. ومع ذلك، هناك نسبة كبيرة من الموظفين المحايدين، مما يشير إلى وجود آراء متباينة حول هذه المسألة.

#### العبارة الخامسة:

التكرار			العبارة
غير موافق	محايد	موافق	
15	40	55	يظهر عدم التوافق بين المسؤول والعمال حول أداء المهام الوظيفية.
13.27%	35.40%	48.67%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 55 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 40، ثم درجة غير موافق بتعداد 15؛ دليل على أن صدق الاستبانة في أنه حقا يظهر عدم التوافق بين المسؤول والعمال حول أداء المهام الوظيفية. نسبة الموافقة على أن هناك عدم توافق بين المسؤول والعمال حول أداء المهام الوظيفية هي 48.67%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين يرون وجود خلاف بين إدارة المنظمة والعاملين حول مستوى أداء المهام الوظيفية. نسبة المحايدين هي 35.40%. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن الموظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة. ربما هؤلاء الموظفون لم يشعروا بهذا الخلاف بشكل مباشر أو أنهم غير متأكدين من مدى انتشاره. نسبة عدم الموافقة هي 13.27%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن القليل من الموظفين لا يرون وجود خلاف بين المسؤولين والعمال حول أداء المهام الوظيفية. من هذه البيانات، يتضح أن هناك شعور سائد بين الموظفين بوجود عدم توافق بين المسؤولين والعاملين فيما يتعلق بمستوى أداء المهام الوظيفية. هذا الانقسام في الآراء قد يكون له تأثير سلبي على بيئة العمل وعلى مستوى الأداء الإجمالي للمنظمة.

#### العبارة السادسة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	11	38	64	1. الإهانات المستمرة من طرف المسؤول لا تشجع العامل على العمل بدقة وإتقان.
100%	9.73%	3.63%	56.64%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 64 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 38، ثم درجة غير موافق بتعداد 11، دليل على أن الإهانات المستمرة من طرف المسؤول لا تشجع العامل على العمل وتقدير مجهوداته في العمل

و بالنظر إلى هذه البيانات، يمكن ملاحظة أنه على الرغم من أن الغالبية العظمى من الموظفين (56.64%) وافقوا على أن الإهانات المستمرة من طرف المسؤول لا تشجع العامل على العمل بدقة وإتقان، إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها (9.73%) لم توافق على هذا الرأي. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك نسبة لا بأس بها (3.63%) من الموظفين كانوا محايدين حيث أغلبية الموظفين يرون أن الإهانات المستمرة من قبل المسؤولين تؤثر سلباً على دقة وإتقان عملهم. هذا يشير إلى أن هذه الممارسة تتطوي على تحديات وآثار سلبية على الأداء المهني للموظفين .

وجود نسبة لا يستهان بها من الموظفين (9.73%) لا يوافقون على هذا الرأي، مما يعني أنهم قد لا يرون أن هذه الممارسة لها تأثير سلبي على عملهم. هذا قد يكون مؤشراً على اختلاف وجهات نظر الموظفين حول هذه القضية.

نسبة المحايدين (3.63%) تشير إلى أن هناك موظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة، مما قد يعكس عدم تأكدهم أو عدم وضوح تأثير هذه الممارسة بالنسبة لهم. نستنتج ان هذه البيانات توضح أن هناك آراء متباينة بين الموظفين حول تأثير الإهانات المستمرة من قبل المسؤولين على دقة وإتقان عملهم..

#### العبارة السابعة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	18	35	60	2. سيطرة أحد العمال على البقية
100%	15.93%	30.97%	53.10%	تخلق بيئة تنظيمية غير سليمة لتأدية مهامهم الوظيفية.

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 60 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 35، ثم درجة غير موافق بتعداد 18، دليل في أنّ سيطرة أحد العمال على البقية تخلق بيئة تنظيمية غير سليمة لتأدية مهامهم الوظيفية. أي أنه عندما يكون هناك سيطرة في المؤسسة لن يكون في المقابل تقديم مجهودات و أداء جيد بسبب شعور بقية العمال بعدم التقدير لهم في المؤسسة. العبارة الثامنة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	12	50	51	3. لا يتفهم العمال وجهات نظر بعضهم البعض لرفع الأداء الوظيفي.
100%	10.62%	44.25%	45.13%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 51 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 50، ثم درجة غير موافق بتعداد 11، دليل على أن صدق الاستبانة في أنه لا يتفهم العمال وجهات نظر بعضهم البعض لرفع الأداء الوظيفي. و هذا يحدث بسبب اختلاف الايديولوجيات بين العمال و عدم تقبل آراء الطرف الآخر و اكتساب قدرات جديدة تؤدي بهم لتقديم عمل جيد أكثر .

نسبة الموافقة على عدم تفهم العمال لوجهات نظر بعضهم البعض لرفع الأداء الوظيفي هي 45.13%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن حوالي نصف الموظفين يرون أن هناك نقصًا في التفاهم والتواصل بينهم بشأن كيفية تحسين الأداء الوظيفي.

أما نسبة المحايدون هي 44.25%. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن حوالي نصف الموظفين لم يتخذوا موقفًا واضحًا بشأن هذه المسألة. ربما هؤلاء الموظفون لم يشعروا بهذه المشكلة بشكل مباشر أو أنهم غير متأكدين من مدى انتشارها. أما نسبة عدم الموافقة هي 10.62%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن القليل من الموظفين لا يرون أن هناك نقصًا في التفاهم والتواصل بين الزملاء بشأن تحسين الأداء الوظيفي.

نستنتج أن هناك شعور سائد بين الموظفين بأنهم لا يتفهمون وجهات نظر بعضهم البعض فيما يتعلق برفع مستوى الأداء الوظيفي. هذا الانقسام في الآراء قد يكون له تأثير سلبي على روح الفريق والتعاون داخل المنظمة، مما قد يحد من قدرة الموظفين على تحسين أدائهم الجماعي.

## العبرة التاسعة:

المجموع	التكرار			العبرة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	12	31	70	4. إن
100%	10.62%	27.43%	61.95%	المضايقات المتكررة للعامل لا تمكنه من اتخاذ القرارات في عمله.

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 70 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 31، ثم درجة غير موافق بتعداد 12، دليل على أن صدق الاستبانة في أن المضايقات المتكررة للعامل لا تمكنه من اتخاذ القرارات في عمله. و بالتالي كثرة المضايقات سواء لفظية أو جنسية لا تجعل للعامل فرصة لأخذ قرار معين .

نسبة الموافقة على أن المضايقات المتكررة للعامل لا تمكنهم من اتخاذ القرارات في عملهم هي 61.95%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون أن المضايقات التي يتعرضون لها تؤثر بشكل كبير على قدرتهم على اتخاذ القرارات في عملهم.

نسبة المحايدين هي 27.43%. هذه النسبة تشير إلى أن حوالي ربع الموظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة. ربما يعود ذلك إلى عدم شعورهم بتأثير المضايقات عليهم بشكل مباشر أو لعدم تعرضهم لها.

سبة عدم الموافقة هي 10.62%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن القليل من الموظفين لا يشعرون أن المضايقات تؤثر على قدرتهم على اتخاذ القرارات في عملهم. من هذه البيانات، يتضح أن هناك شعور سائد بين الموظفين بأن المضايقات المتكررة تحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات في عملهم. هذا الأمر قد يكون له آثار سلبية على الإنتاجية والكفاءة، حيث أن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب أمر حيوي لنجاح العمل.

## العبارة العاشرة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	9	37	67	5. إن الإزعاجات المستمرة من طرف المسؤول تعرض العامل على عدم القدرة على الإبداع .
100%	7.96%	32.74%	59.29%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 67 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 37، ثم درجة غير موافق بتعداد 9، دليل على أن صدق الاستبانة في أن الإزعاجات المستمرة من طرف المسؤول تعرض العامل على عدم القدرة على الإبداع. نستنتج أن هذه الإزعاجات في كل مرة لن تترك فرصة للعمال للتفكير بطريقة ايجابية و خلق ابداعات جديدة في العمل .

نسبة الموافقة على أن الانزعاجات المستمرة من طرف المسؤول تعرض العامل على عدم القدرة على الإبداع هي 59.29%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون أن الانزعاجات والضغط من قبل المسؤولين تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في العمل.

نسبة المحايدين هي 32.74%. هذه النسبة تشير إلى أن قرابة ثلث الموظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة. ربما يعود ذلك إلى عدم تعرضهم بشكل مباشر لهذه الانزعاجات أو لعدم إدراكهم لتأثيرها على قدرتهم الإبداعية.

سبة عدم الموافقة هي 7.96%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن قلة قليلة من الموظفين لا يشعرون أن الانزعاجات المستمرة من المسؤولين تؤثر على قدرتهم على الإبداع.

يتضح أن هناك شعور سائد بين الموظفين بأن الانزعاجات المستمرة من قبل المسؤولين تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في العمل. هذا الأمر قد ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، خاصةً في الوظائف التي تتطلب التفكير الخلاق والتطوير المستمر.

#### العبارة الحادي عشرة:

التكرار			العبارة
غير موافق	محايد	موافق	
8	45	60	6. المناوشات المستمرة لن تمكن العامل من القدرة على التخطيط في عمله.
7.08%	39.82%	53.10%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 60 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 45، ثم درجة غير موافق بتعداد 7 و نسبة الموافقة على أن المناوشات المستمرة لن تمكن العامل من القدرة على التخطيط في عمله هي 53.10%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن المناوشات والصراعات المستمرة في بيئة العمل تعيق قدرتهم على التخطيط والتنظيم لعملهم بشكل فعال. أنّ المناوشات المستمرة لن تمكن العامل من القدرة على التخطيط في عمله. و نستنتج ان المناوشات لها تاثرعلى التخطيط العمل و تقيده لاهما تسبب له ازعاج و فوضى في العمل



نسبة المحايدون هي 39.82%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن قرابة نصف الموظفين لم يتخذوا موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة. قد يعود ذلك إلى عدم تعرضهم بشكل مباشر لهذه المناوشات أو إلى طبيعة عملهم التي لا تتطلب التخطيط والتنظيم المكثف. وقف أفراد عينة الدراسة محايدون و لذلك ان المناوشات لا تؤثر في التخطيط في العمل و ذلك ان العمل يكون مخط له من قبل المؤسسة و لادخل للعامل في التخطيط سواء تخطيط يومه في العمل وهذا التخطيط احد عناصر الادارة للادارة .

نسبة عدم الموافقة هي 7.8%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن هناك قلة قليلة من الموظفين لا يرون أن المناوشات المستمرة تعيق قدرتهم على التخطيط في عملهم.

يتضح أن هناك إدراك واسع بين الموظفين بأن المناوشات والصراعات المستمرة في بيئة العمل تحد من قدرتهم على التخطيط والتنظيم الفعال لعملهم. هذا الأمر قد ينعكس سلباً على إنتاجيتهم وأداء المنظمة ككل.

#### العبارة الثانية عشر:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	11	31	66	7. إن تهميش المسؤول للعامل لا يمكنه تقديم أداء متميز للمؤسسة.
100%	9.73%	27.43%	58.41%	

فجاءت نتائجها بالدرجة الأولى أيضا لموافق بتعداد 66 مفردة، يليها درجة محايد بتعداد 31، ثم درجة غير موافق بتعداد 11، دليل على أنّ تهميش المسؤول للعامل لا يمكنه تقديم أداء متميز للمؤسسة. نستنتج أن شعور العامل بالتهميش في المؤسسة لأنه لا يتم تقدير وجوده و مجهوداته و هذا يؤثر عليه سلبا بعدم الرضا و عدم شعوره بالانتماء بين البقية .

نسبة الموافقة على أن تهتميش المسؤول للعامل لا يمكن أن يؤدي إلى تقديم أداء متميز في المؤسسة هي 58.41%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن غالبية الموظفين يدركون أن إهمال المسؤولين لموظفيهم وتهميشهم يؤثر سلبًا على أدائهم وإنتاجيتهم.

نسبة المحايدين هي 27.43%. هذه النسبة المرتفعة أيضًا تشير إلى أن قطاعًا كبيرًا من الموظفين لم يتخذوا موقفًا حاسمًا بشأن هذه المسألة. قد يعود ذلك إلى عدم تعرضهم بشكل مباشر لهذا النوع من التهيميش أو إلى طبيعة عملهم التي لا تتطلب تفاعلًا مكثفًا مع المسؤولين.

نسبة عدم الموافقة هي 9.73%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن هناك قلة قليلة من الموظفين لا يرون أن تهيميش المسؤولين لهم يؤثر على أدائهم.

يتضح أن هناك إدراك واسع بين الموظفين بأن الإهمال والتهيميش من قبل المسؤولين لهم يحد من قدرتهم على تقديم أداء متميز. هذا الأمر قد ينعكس سلبًا على إنتاجية الموظفين وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

## المحور الثالث: أثر غياب العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة

## العمومية الجزائرية

## ثالثا تحليل المحور الثالث:

## فالعبرة الأولى:

المجموع	التكرار			العبرة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	13	51	49	1. نقص الامكانيات في مكان العمل يجعل من العامل أن يفكر في ترك المؤسسة .
100%	%11,50	%45,13	%43,36	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا بمحايد بتعداد 51 مفردة يليها درجة موافق بتعداد 49 مفردة، وأخيرا درجة غير موافق بتعداد 13 مفردة، و هذا ما يثبت أن العبرة بأن نقص الامكانيات في مكان العمل يجعل من العامل أن يفكر في ترك المؤسسة. أي أنه بالفعل اذا كانت الامكانيات غير متوفرة فهذا لن يسهل العمل على الموظفين و بالتالي يمكن أن يفكر كل منهم في ترك العمل .

نسبة الموافقة على أن نقص الإمكانيات في مكان العمل يجعل العامل يفكر في ترك المؤسسة هي 43.36%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن قطاعاً كبيراً من الموظفين يرون أن توفير الإمكانيات والموارد المناسبة في بيئة العمل له تأثير مباشر على استقرارهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة.

نسبة المحايدين هي 45.13%. هذه النسبة المرتفعة جداً تشير إلى أن قطاعاً كبيراً من الموظفين لم يتخذوا موقفاً حاسماً بشأن هذه المسألة. قد يعود ذلك إلى طبيعة عملهم أو عدم تعرضهم بشكل مباشر لنقص الإمكانيات في بيئة العمل.

نسبة عدم الموافقة هي 11.50%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن هناك قلة قليلة من الموظفين لا يرون أن نقص الإمكانيات في مكان العمل يؤثر على رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

يتضح أن هناك إدراك واسع بين الموظفين بأن توفير الإمكانيات والموارد اللازمة في بيئة العمل له تأثير مباشر على استقرارهم الوظيفي واستمرارهم في العمل بالمؤسسة. وبالتالي، فإن نقص هذه الإمكانيات قد يكون سبباً رئيسياً في تفكير الموظفين بالانتقال إلى وظائف أخرى..

#### العبرة الثانية:

المجموع	التكرار			العبرة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	10	62	41	2. عدم انصاف المسؤول بين العمال يشعروهم بعدم الأمان في المؤسسة .
100%	8.85%	54.87%	36.28%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتو بمحايد بتعداد 62 مفردة يليها درجة موافق بتعداد 41 مفردة، ثم درجة غير موافق بتعداد 10 مفردة.

نسبة الموافقة على وجود عدم انصاف من قبل المسؤولين تبلغ 36.28%. وهذا يشير إلى أن ما يقرب من ثلث العمال يشعرون بعدم الإنصاف في معاملة المسؤولين معهم .. نسبة الحياد بلغت 54.87%. وهذا يدل على أن أكثر من نصف العمال لا يملكون موقفاً واضحاً بشأن هذه المسألة، مما قد يشير إلى عدم وضوح السياسات والممارسات الإدارية أو إلى عدم ثقة العمال في الإدارة ..

نسبة عدم الموافقة على وجود عدم إنصاف بلغت 8.85%. وهذه النسبة المنخفضة تؤكد أن غالبية العمال يشعرون بوجود مشكلة في هذا الجانب ..

بناءً على هذه البيانات، يبدو أن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في ممارسات الإدارة وسياساتها تجاه العمال، بهدف تعزيز الثقة والشعور بالإنصاف والأمان في بيئة العمل. من المهم أن تقوم الإدارة بالاستماع إلى مخاوف العمال وإيجاد حلول عادلة تُرضي جميع الأطراف ..

العبارة الثالثة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	26	44	43	3. غياب استراتيجية توزيع المهام بين العمال يشعرهم بأنهم غير مسؤولين .
100%	23.01%	38.94%	38.05%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتو لأحيانا بتعداد 44 مفردة يليها درجة موافق بتعداد 42 مفردة، ثم درجة غير موافق بتعداد 26 مفردة فنستنتج أن العمال غير راضين على أسلوب القيادة المتبع، مما يدل على أنّ هذا النمط من القيادة يهتم بإنجاز العمل بدليل ما عبرت عنه فقرات الاستبيان. بناء على هذه الإحصائيات، يبدو أن غياب استراتيجية توزيع المهام بين العمال يشعرهم بأنهم غير مسؤولين. حيث أن أكثر من ثلث الموظفين (38.05%) يوافقون على هذا الرأي، وأكثر من ثلث آخر (38.94%) محايدون. هذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمة بحاجة إلى وضع خطة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل على الموظفين. من الممكن أن يساعد ذلك في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين والمشاركة الفعالة في تنفيذ المهام المطلوبة. كما أن تطوير استراتيجية للتوزيع العادل للمهام قد تساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة. لذلك، أوصي بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة هذه القضية بعمق والعمل على إيجاد حلول مناسبة.

العبارة الرابعة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	12	56	45	4. إن تحيز المسؤول إلى فئة عمالية معينة يشعرهم بعدم الانتماء .
100%	10.62%	49.56%	39.82%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا لمحايد بتعداد 56 مفردة يليها درجة موافق بتعداد 45 مفردة، وأخيرا درجة غير موافق بتعداد 12 مفردة، بناءً على البيانات المقدمة، يمكن استخلاص التالي:

نسبة الموافقة على أن تحيز المسؤولين تجاه فئة عمالية معينة يجعل الموظفين يشعرون بعدم الانتماء هي 39.82%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن قطاعًا كبيرًا من الموظفين يدركون وجود هذا التحيز من قبل المسؤولين، مما ينعكس سلبيًا على مشاعرهم الانتمائية للمؤسسة ..

نسبة المحايدون هي 49.56%. هذه النسبة المرتفعة جدًا تشير إلى أن قطاعًا كبيرًا من الموظفين لم يتخذوا موقفًا حاسمًا بشأن هذه المسألة. قد يعود ذلك إلى عدم تعرضهم المباشر لهذا التحيز أو عدم إدراكهم له بشكل واضح ..

نسبة عدم الموافقة هي 10.62%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن هناك قلة قليلة من الموظفين لا يرون أن التحيز من قبل المسؤولين تجاه فئات عمالية معينة له أثر على مشاعر الانتماء لديهم..

من هذه البيانات، يتضح أن هناك إدراك واسع بين الموظفين بوجود تحيز من قبل المسؤولين تجاه بعض الفئات العمالية، مما ينعكس سلبيًا على مشاعر الانتماء والولاء لدى هؤلاء الموظفين .

هذا الأمر يشكل تحديًا كبيرًا أمام المؤسسة، إذ أن الشعور بعدم الانتماء والتميز قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية، وزيادة معدلات دوران الموظفين .

لذلك، تبرز الحاجة إلى أن تتبنى المؤسسة سياسات وممارسات إدارية عادلة وشفافة تضمن المساواة بين جميع الموظفين، بغض النظر عن انتمائهم الفئوي أو العمالي. وكذلك تعزيز ثقافة التنوع والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل ..

## العبارة الخامسة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	37	36	40	5. كثرة المسؤوليات و الأعباء على العامل يمكن أن يجعلهم يتغيبون عن قصد .
100%	32.74%	31.86%	35.40%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتو لموافق بتعداد 40 مفردة يليها درجة غير موافق بتعداد 37 مفردة، ثم درجة محايد بتعداد 36 مفردة، نسبة الموافقة على أن كثرة المسؤوليات والأعباء على العامل يمكن أن تجعله يتغيب عن قصد بلغت 35.40%. هذه النسبة تشير إلى أن ما يقرب من ثلث العمال يرون أن الأعباء الزائدة على العمال قد تكون سبباً في تغييبهم المتعمد..

أما نسبة الحياد بلغت 31.86%. وهذه النسبة المرتفعة نوعاً ما تعكس حالة من عدم اليقين أو الغموض لدى العمال بشأن هذه المسألة.. و نسبة عدم الموافقة على أن الأعباء الزائدة تؤدي للتغيب المتعمد بلغت 32.74%. وهذه النسبة المتقاربة مع نسبة الموافقة تشير إلى انقسام في وجهات نظر العمال حول هذا الموضوع..

هذه النتائج تشير إلى أن هناك حاجة لإعادة النظر في تحديد أعباء العمل وتوزيع المسؤوليات بشكل أكثر عدالة. كما يجب على الإدارة التحقق من أسباب التغيب وفهم دوافع العمال بصورة أفضل. من شأن هذه الخطوات أن تساهم في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي للعمال.

## العبارة السادسة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	42	35	36	6. إن تجاوز المسؤول للعامل يجعله غير مرتاح في مكان عمله .
100%	37.17%	30.97%	31.86%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتو غير موافق بتعداد 42 مفردة يليها درجة موافق بتعداد 36 مفردة، ثم درجة أحيانا بتعداد 35 مفردة .

بناء على المعلومات المقدمة، يمكن إبداء التعليق التالي: من الملاحظ أن هناك انقساماً واضحاً في الآراء حول ما إذا كان تجاوز المسؤول للعامل يجعله غير مرتاح في مكان عمله أم لا. فمن جهة، هناك 31.86% من المشاركين الذين يوافقون على أن هذا التجاوز يؤثر سلباً على راحة العامل في مكان العمل. وهذه نسبة لا يمكن إهمالها، حيث تمثل ما يقرب من ثلث المشاركين. من جهة أخرى، هناك 37.17% من المشاركين الذين لا يوافقون على هذا الرأي. وهي أيضاً نسبة كبيرة تؤكد على وجود اختلاف في وجهات النظر. علاوة على ذلك، فإن وجود 30.97% من المشاركين في حالة حياد أو عدم التأكد يشير إلى أن هناك غموضاً أو عدم وضوح بالنسبة لهذه المسألة لدى جزء من المستجيبين. إجمالاً، يبدو أن هناك جدلاً حول هذا الموضوع، ولا يمكن القول بوضوح أن تجاوز المسؤول للعامل يؤثر بشكل قاطع على راحته في مكان العمل. هناك آراء متباينة بشأن هذه المسألة .

## العبارة السابعة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	46	34	31	7. غياب التشجيع و الحافز المعنوي يؤدي إلى ملل العمال من تأدية مهامهم .
100%	40.71%	30.09%	27.43%	



كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا لغير موافق بتعداد 46 مفردة يليها درجة محايد بتعداد 34 مفردة، ثم درجة أحيانا بتعداد 30 مفردة.

هذه النتائج تشير إلى أنه على الرغم من أن أكثر من 40% من المشاركين لا يوافقون على أن غياب التشجيع والحافز المعنوي يؤدي إلى ملل العمال، إلا أن هناك أغلبية تقارب 60% تؤيد هذه الفكرة سواء بشكل مباشر أو محايد. هذا يشير إلى أن هناك حاجة حقيقية لتحسين بيئة العمل من خلال توفير التشجيع والحوافز المعنوية للعاملين. بعض الخطوات التي قد تساعد في ذلك: إنشاء برامج تقدير وتكريم للموظفين المتميزين . إتاحة فرص للتطوير المهني والترقي. تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين لفهم احتياجاتهم. تطبيق نظام حوافز مادية مناسب يعزز الأداء والإنتاجية.

و إن إشراك الموظفين ومنحهم الشعور بالقيمة سيساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز العمال على تأدية مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

#### العبارة الثامنة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	45	37	31	8. تأخر حصول العامل على مستحقاته المالية تشعره بالقلق و التوتر .
100%	39.82%	32.74%	27.43%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا لغير موافق بتعداد 31 مفردة يليها درجة محايد بتعداد 37 مفردة، ثم درجة موافق بتعداد 45 مفردة.

بناءً على البيانات المقدّمة، يمكن تحليل الجدول على النحو التالي:

نسبة الموافقة على أن تأخر صرف مستحقات العامل المالية يجعله يشعر بالقلق والتوتر هي 27.43%. هذه النسبة المنخفضة تشير إلى أن قطاعًا محدودًا من العاملين فقط يرون أن هذا التأخير في صرف مستحقاتهم له آثار سلبية على مشاعرهم ..

نسبة المحايدون هي 32.74%. هذه النسبة المتوسطة تشير إلى أن جزءًا كبيرًا من العاملين لم يتخذوا موقفًا واضحًا بشأن هذه المسألة. قد يعود ذلك إلى عدم تأثرهم الشخصي بهذا التأخير أو عدم إدراكهم لآثاره المحتملة ..

نسبة عدم الموافقة هي 39.82%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن قطاعًا كبيرًا من العاملين لا يرون أن التأخير في صرف مستحقاتهم المالية له تأثير كبير على مشاعرهم من القلق والتوتر ..

من هذه البيانات، يتضح أن هناك انقسامًا في وجهات نظر العاملين بشأن تأثير التأخير في صرف المستحقات المالية على مشاعرهم. فجزء منهم يرى أنه يؤثر سلبيًا، بينما الجزء الأكبر إما محايد أو غير موافق على هذا التأثير ..

هذا الانقسام في الآراء قد يعكس اختلاف ظروف ومواقف العاملين، وقد يكون ناتجًا عن عوامل أخرى كالأمن الوظيفي والمستوى المعيشي وغيرها ..

بالتالي، على المؤسسة أن تولي اهتمامًا خاصًا بهذه المسألة وتسعى إلى التقليل من التأخير في صرف مستحقات العاملين بما يضمن استقرارهم المالي والنفسي، وبما ينعكس إيجابًا على مستويات الأداء والإنتاجية ..

#### العبارة التاسعة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	37	38	38	9. غياب الالتزام بالمسؤوليات و الواجبات لدى العمال يفقدهم صفة التعاون .
100%	32.74 %	33.63%	32.63%	

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا محايد 38 ودرجة غير موافق في نفس الدرجة وذلك بتعداد 38 مفردة، ثم درجة غير موافق بتعداد 37 مفردة، بناء على البيانات المقدّمة: فإن نسبة الموافقة على أن "غياب الالتزام بالمسؤوليات والواجبات لدى العمال يفقدهم صفة التعاون" هي 32.63% و نسبة المحايدين هي 33.63% و نسبة عدم الموافقة هي 32.74%. من خلال تحليل هذه النتائج، يمكن استنتاج ما يلي: - هناك انقسام واضح في آراء المشاركين بشأن هذه المسألة. فثلث الأفراد تقريبًا يوافقون على الارتباط بين عدم الالتزام والافتقار إلى التعاون، بينما ثلث آخر لا يؤيدون هذا الارتباط. - نسبة المحايدين تمثل الحصة الأكبر، مما يشير إلى أن هناك عددًا كبيرًا من الأفراد الذين ليس لديهم رأي محدد بشأن هذه القضية.

#### العبارة العاشرة:

المجموع	التكرار			العبارة
	غير موافق	محايد	موافق	
113	51	34	28	10. المعاملة التمييزية للمسؤول
100%	45,13%	30,09%	24.78%	اتجاه العمال تخلق جو من الفوضى و التسبب في العمل.

كانت نتائجها بالدرجة الأولى لمن صوتوا لغير موافق بتعداد 51 مفردة يليها درجة محايد بتعداد 34 مفردة، ثم درجة بتعداد 28 مفردة، وهذا لم يثبت بأن المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال تخلق جو من الفوضى والتسبب في العمل. ومن هذا المنطلق وجب على المدير أن يعمل جاهدا على تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال، من خلال توفيره لهم للحاجيات الأساسية لهم من تقدير متبادل بين العمال، والمساهمة في خلق روح التعاون ورضا العامل عما يقدمه داخل المنظمة، والأجر المرتفع أو المناسب وخلق ظروف عمل مناسبة وملائمة كتقديم الحوافز المادية كانت منها أو المعنوية كإعطاء

أوسمة من فترة لأخرى ترضي العامل عما يقدم من مجهودات لتحقيق الأهداف المرجوة مستقبلاً.

فالمسؤول الأول عن المؤسسة يجب عليه عدم التمييز والانحياز لعامل ما بل الاهتمام بجميع عماله وتقديم الثناء لهم من أجل الأفضل.

### مناقشة النتائج العامة للدراسة:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم الوصول إلى أن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سيئة على المستوى الشخصي. وهذا ما أوضحت دراسته أمينة قهواجي 2014-2015، حيث أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعاً من الأداء. كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، 2018م، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن للصراع دور كبير في التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة مصطفى آدم محمد أبكر وآخرون 2020، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة خضير مبروكة 2016-2017، والتي بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاستفادة من الخدمات الاجتماعية سواء الخدمات الضرورية المتمثلة في: (الخدمات المتعلقة بالتعاونية الاستهلاكية والخدمات المتعلقة بالمساعدات الصحية وخدمات القروض) أو الخدمات الاجتماعية الكمالية المتمثلة في: (خدمات المتعلقة بالمساعدات الاجتماعية والخدمات الترفيهية). ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن هناك علاقة جزئية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

فيما يتعلق بالنتيجة المذكورة والتي تبين أن أثر المضايقة التنظيمية على أداء العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية يصل إلى **62.58%**، يمكن تفسير هذه النتيجة كما يلي: . المضايقة التنظيمية تشير إلى سلوكيات سلبية من قبل المشرفين والإدارة تجاه العمال، مثل التحرش اللفظي، والاستبعاد من المعلومات والأنشطة الرسمية، والتمييز في المعاملة والترقيات، وما إلى ذلك. هذه السلوكيات السلبية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والدافعية لدى العمال، مما ينعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم. في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، قد تكون هناك عوامل تنظيمية وإدارية أخرى تساهم في هذا الأثر السلبي، مثل الروتين البيروقراطي، وغياب التحفيز المادي والمعنوي، وضعف التدريب والتطوير.

إن نسبة **62.58%** تعكس أن المضايقة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وملموساً في تدني مستوى أداء العمال في هذه المؤسسات، وتشكل تحدياً كبيراً يتطلب معالجة فعالة من قبل الإدارة العليا. بشكل عام، تؤكد هذه النتيجة على أهمية معالجة ظاهرة المضايقة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال تبني سياسات وإجراءات إدارية داعمة للبيئة التنظيمية الإيجابية وتعزيز الممارسات العادلة والداعمة للعاملين .

إن من خلال هذه النتيجة نجد أنه قد تحققت لدينا صحة التساؤل الفرعي الأول الذي يفسر بأن المضايقة التنظيمية لها تأثير كبير بشكل ملحوظ على أداء العمال في هذه المؤسسة بنسبة تقدر بـ **62.58%** .

وفقاً للنتيجة المذكورة، فإن أثر غياب العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية يصل إلى **47.5%**. هذه النتيجة يمكن تفسيرها كما يلي: العدالة التنظيمية تشير إلى مدى إدراك العمال لعدالة القرارات والإجراءات الإدارية في المؤسسة، بما في ذلك عدالة التوزيع للمكافآت والترقيات، وعدالة الإجراءات المتبعة، وعدالة التعامل من قبل المشرفين.

غياب هذه العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور العمال بعدم الرضا والإحباط، مما ينعكس سلباً على مستويات الولاء والانتماء تجاه المؤسسة. في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، قد يكون هناك عوامل تنظيمية وثقافية أخرى تساهم في هذا الأثر السلبي، مثل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وغياب الشفافية، وضعف مشاركة العمال في عمليات صنع القرار.

و إن نسبة 47.5% تعكس أن غياب العدالة التنظيمية يعد عاملاً مهماً وله تأثير ملموس على انخفاض مستويات الولاء التنظيمي لدى العمال في هذه المؤسسات. بشكل عام، هذه النتيجة تؤكد على أهمية تبني ممارسات وسياسات إدارية تعزز العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من أجل تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين وتحسين أدائهم وإنتاجهم .

إذن من خلال هذه النتيجة نجد أنه قد تحققت لدينا صحة التساؤل الفرعي الثاني الذي يفسر بأن غياب العدالة التنظيمية لا يثر بشكل كبير على ولاء العمال في هذه المؤسسة بنسبة تقدر بـ 47.5% .

#### المقارنة مع الدراسات السابقة :

نرى بأن هناك تقارب بين هذه نتائج الدراسة و نتائج دراسة أمينة قهواجي 2014-2015، حيث أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعاً من الأداء. كما أوجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة .

واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، 2018م أيضاً ، حيث أوضحت نتائج الدراسة أنّ للصراع دور كبير في التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة مصطفى آدم محمد أبكر وآخرون 2020، حيث أشارت نتائجها إلى وجود

علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز.

### المقارنة مع الاطار النظري:

من خلال الجانب النظري نلاحظ وجود توافق بشكل كبير مع الجانب التطبيقي و ذلك من خلال:

وجود نشوء توتر بين الأفراد مما يؤدي الى تصارع فيما بينهم بنسبة %59,29 موافق و هذا على ضوء خصائص الصراع التنظيمية ص سيطرة بعض الأطراف على البقية لأداء مهامهم المطلوبة بنسبة %53,10 موافق .

غياب استراتيجية توزيع المهام و فرض أعباء كبيرة على العمال بنسبة %38.94 محايد و هذا على ضوء خصائص الصراع ص

تدني أداء الأفراد من خلال عدم تقديم حوافز في العمل بنسبة %40.71 موافق و هذا على ضوء آثار و نتائج الأداء الوظيفي ص

المناوشات المستمرة في العمل من خلال الاساءة أو حتى تخريب الممتلكات بنسبة %53.10 موافق هذا على ضوء الصراع السلوكي ص

استياء العاملين من ظروف العمل مثل كثرة المسؤوليات على عاتقهم بنسبة %35,40 موافق و هذا ما يؤدي الى تغييبهم من العمل و هذا من آثار و نتائج

الصراع التنظيمي ص

### المقارنة مع نظرية الدراسة:

من خلال دراستنا الحالية لقد وافقت المقاربة السوسولوجية للويس كوزر لنتائج الدراسة من خلال ابراز الصراعات الواقعية الذي يحدث داخل اطار من القواعد النظامية و المؤسسات

## التوصيات:

- زيادة وتكثيف البحوث في مجال الصراع عامة والصراع التنظيمي خاصة؛ لأنه أحد آليات الحث عن تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية.
- محاولة تسليط الضوء ومتابعة المشاكل الاجتماعية التي تحدث بين المسؤول والموظف.
- رفع الروح المعنوية للموظف لتحقيق السير الجيد للمؤسسة.
- محاولة خلق الولاء التنظيمي الذي يقدم أداء وظيفي جيد لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- ربط مفهوم المضايقة التنظيمية بمعايير يتم تصميمها على أرض الواقع وتدمج مع حوافز ورقابة وتوظيف، مع وجود العدالة والمنافسة الجيدة في العمل وتعزيز روح الانتماء الوظيفي للعامل.
- السعي لتحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية بتعزيز ظاهرة الولاء الوظيفي والأداء الوظيفي أيضا.



**خلاصة الفصل:**

وكمخلاصة لما تقدم له سابقا نستنتج أخيرا أنّ الصراع التنظيمي يعد أحد المشكلات الاجتماعية بالتأكيد، والتي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي داخل المؤسسة، لذلك تم تناول هذا الموضوع لأهميته الجمة والتي تم تناولها من طرف العديد من الدارسين في جوانبه المختلفة، والأهم فيه هو معرفة الأثر الذي يحدثه الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسته بالدرجة الأولى.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي بالعالية ولاية بسكرة، ونظرا لأهمية الدراسة فقد جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدوة جوانب من هذا الموضوع لذا قمنا بعرض مفصل لمناقشة مختلف القضايا والمسائل الإمبريقية التي عالجت موضوع الصراع والأداء الوظيفي؛ بغية التعرف على كل من المتغيرين التي تحمل في طياتها مؤشرات عدة منها: الإشراف، الاتصال، التوجيه، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي داخل المنظمة التي يشغلها.

وعلى إثر ذلك تم تقديم مجموعة من النتائج للدراسة الميدانية، بحيث وجدنا أنه لا توجد مؤسسة لا تخلو من الصراع التنظيمي كما أنه موجود على كل المستويات باختلاف الشدة بطبيعة الحال، فالصراع يتواجد مع الفرد وذلك بين الفرد وبين الجماعات.

فالصراع يختلف من مؤسسة لأخرى في الشدة، حيث نجد انعدامه يخلق جوا من التكاثر والتراخي داخل المنظمة، مما يجعل الأداء الوظيفي للعمال يتأثر وينعكس عليه بالسلب، وعلى العكس حينما يتواجد بمستوى عالٍ فإنه يحطم المنظمة ويفسد علاقاتها داخل إطار وسلوك التنظيم كما يخلق جوا بعدم الاستقرار، ويدفع بالعمال إلى كسب الصراع على حساب المهام الموكلة لهم، فالصراع بسلبياته إلا أن يستفيدون منه لأنه يزيد من روح الحماس والمنافسة بينهم ويدفع بهم إلى العمل بشكل أفضل في جو من التعارض الحسن.

كما نجد المتغير الثاني المستقل وهو الأداء الوظيفي كذلك قد حظي بأهمية كبرى مثله مثل المتغير السابق ذكره، فهو يخلق رغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف مهما كانت صعبة ومعقدة، بغية الرفع من كفاءاتهم وقدراتهم في القيام بالعمل.

## خاتمة

كما أكدت النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية أنّ الصراع التنظيمي مهما كان مستواه والأمر نفسه للأداء الوظيفي فهما يسهمان في دفع الفرد إلى بذل الجهد والعطاء بأقصى الجهود في العمل.

فعلى المؤسسة أن تهتم برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على الفرد والجماعة. ضرورة الرفع من مستوى التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، فهو بدوره يعزز روح الفريق ويحقق الأداء الجيد والرضا للجميع.

تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث على حلول جذرية، بالاهتمام بالعوامل والتغيرات كالأجور والمكافآت وتحسين علاقة الرئيس بالموظفين، وذلك بالاستماع لشكاوى العمال وحل مشكلاتهم الشخصية بين الزملاء والرؤساء، لأنه سيسهم في تقوية ولائهم وانتمائهم لإدارتهم ويزيد من تمسكهم بوظائفهم.

كذلك تفعيل المراقبة الجيدة للعمال وأداءاتهم الوظيفية وتتبع جميع تساؤلاتهم والبحث عن حلول وإجابات لها، ومحاسبة كل تقصير على أداء ناقص، ومكافأة المجتهدين والمثابرين في العمل من خلال التوازن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية باعتبارها وسائل تسهم في رفع الروح المعنوية وسد الحاجيات المادية.

كذلك ما أوضحتها الدراسة الميدانية أن العدالة التنظيمية لا بد من تواجدها في أي منظمة، وذلك عن طري العدالة بين العاملين في إتاحة فرصة الترقية، وتشجيعهم في اتخاذ قرارات خاصة بهم، ومشاورتهم، بوضع لوائح تبعد الغموض الذي يؤثر على الأداء الذي يقدمه العمال.

# قائمة المصادر والمراجع

1/الكتب:

1/نورة عبيون، دور الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية جامعة الجزائر 2، المجلد 10، العدد 2، 2022

2/مشفق ابتسام، السلطة وحفريات العنف دراسة اركيولوجية في رهانات البيولوجية السياسية ومشروعية العنف راهنا، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد 3، الجزائر، 2023م،  
ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه، الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، 2018م،  
مرفت محمد السعيد مرسي، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 14، العدد 2، 2018م

محمود علي عريض وعماد محمد كعكو، مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة عفرين، مجلة بحوث جامعة حلب في المناطق المحررة المجلد 2، العدد 1، ج 1، جامعة حلب، سوريا، 2023م،

محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005م،  
محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، مجلد 11، عدد 4، جامعة بني سويف، 2022م

محمد جودت فارس، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العائلية للاقتصاد والأعمال، مجلد 11، العدد 1، جامعة الأزهر، فلسطين، 2021م

ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 15، العدد 1، الأردن، 2015م،<sup>1</sup> نضال صلاح سليم السواعير، الذكاء الانفعالي وعلاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2022م،

<sup>1</sup>فاتن سعيدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، آفاق للعلوم، مجلة دولية محكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، العدد01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016

عرفات صلاح شعبان، القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من عمال المصنع، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 24، العدد82، البحيرة، 2014م،  
<sup>1</sup>عباس صحراوي، الأداء الوظيفي: مفهومه ودوره في تنمية المؤسسات والمنظمات، (31، 12، 2023). تم الاسترداد من <https://getvom.com>

صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2004م،

<sup>1</sup>رشيد مجاهد و علي خليد، "نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر"- ، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، الجزائر، 2016،

دينا أحمد حسن إسماعيل، النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصلية المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد15، العدد7، جامعة طنطا، 2021م،  
خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية أدرار-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017،

تيسير الخوالد وسعود طلق الهاجري، الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد4، 2019م،

بغدادى خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد16، 2014.

<sup>1</sup>بسمة خميسي، دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب ادارته في المنظمات، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، العدد 2، جويلية 2023،

<sup>1</sup><https://getvom.com> الأداء الوظيفي، في 19/04/2024، الساعة 16:00

<sup>1</sup> هاجر قرشي وفهيمه باديسي، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2016،

<sup>1</sup> ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه، الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، 2018م،  
<sup>1</sup> مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م،

<sup>1</sup> مها يوسف عبد الرحيم علي، الرضا الوظيفي وعلاقته بدور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات بدولة الكويت، مجلة دراسات في مجال الإرشاد النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 5، العدد 2، 2022م،

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع وضغوط العمل والتغيير، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2008م،

<sup>1</sup> محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعلم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2012م-2013م،

<sup>1</sup> محمد سعد أبو حيمد، "أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية - جدة-، 2 تموز 2020،



- <sup>1</sup> عجال آسيا، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، العدد9، الجزائر، 2017م
- <sup>1</sup> عبد الكريم قريشي ورويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد14، ورقة، 2015م،
- <sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2004م،
- <sup>1</sup> شايلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، المجلد الأول، العدد29، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ديسمبر 2018،
- <sup>1</sup> زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م
- <sup>1</sup> خالد مصطفى القائد وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب جامعة مصراته، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الثالثة، المجلد 18، العدد 06، 2018،
- <sup>1</sup> حداد بخته و محمد العيفة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة-، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر "3"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2018،
- <sup>1</sup> جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر: انسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2010م،
- <sup>1</sup> بوهورور نجلة، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد ب، العدد10، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري-، الجزائر، جوان 2017،
- <sup>1</sup> بسمة خميسي، دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، سطيف، 2023م،

- <sup>1</sup> باسل سعود العنزي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة، عمان، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2015،
- <sup>1</sup> أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 1991م،
- <sup>1</sup> أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطيط، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد16، العدد1، 2021م،
- <sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة -حالة قسم السيارات الصناعية SNVI-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015،
- <sup>1</sup> أمال زرفاوي وسامية بن عمر، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية-، رسالة دكتوراه، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2019،
- <sup>1</sup> الجموعي مومن بكوش وأحمد جلول، التفاعل الاجتماعي ومختلف صورته - مدخل نظري، جامعة الوادي، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021، ص 311.
- <sup>1</sup> ابن خلدون، المقدمة، تحقيق: أ.م.كاترمير، مكتبة لبنان علي مولا، لبنان، 1858م،
- <sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
- <sup>1</sup> سارة زويطي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلته، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ديسمبر 2014،

- 1 سهام بن رحمون و نور الدين زمام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014،
- 1 جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009،
- 1حميدة زرقوط وإسماعيل قيرة، "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجا"، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سكيكدة، الجزائر، 2014،
- 1إسماعيل أحمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997،
- 1 نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005،
- 1سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004،
- 1 مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001،
- 1 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006،
- 1عبد الرحمان العيري، سيكولوجية العمل والعمال، بدون طبعة، دار الراتب الجامعية، لبنان،
- 1مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيقية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1996،
- 1محمد علي، علم الاجتماع والتنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

- <sup>1</sup> علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، ط3، بغداد، 1974م،
- <sup>1</sup> عبد المنعم حنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الناشر مكتبة مدبولي، ط3، القاهرة، 2000م،
- <sup>1</sup> محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، دط، تونس، 1998م
- <sup>1</sup> أسامة الخولي، مناهج البحث العلمي وحدة أم تنوع، مجلة عالم الفكر، مجلد2، عدد1، الكويت، 1989م،
- <sup>1</sup> إسماعيل سيبوكر ونجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنساني، مجلة مقاليد، عدد16، ورقة، 2019م،
- <sup>1</sup> دليل المعاينة الإحصائية، أدلة المنهجية والجودة، دليل رقم1، مركز الإحصاء
- <sup>1</sup> أحمد زايد، علم اجتماع النظريات الكلاسيكية والتقليدية والنقدية، ط1، شركة النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006،

الملاحق



جامعة محمد خير بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم اجتماع



### الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة أحييك تحية طيبة :

في إطار انجاز مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان: الصراع التنظيبي وأثره على الأداء الوظيفي نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو منكم الإجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة بكل موضوعية ونعلمكم إن إجاباتكم سوف تستخدم لإغراض البحث فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم .

### المحور الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. السن  اقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى اقل من 40 سنة  من 41 سنة إلى اقل من 50 سنة  أكبر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  ما بين 5 إلى 10 سنوات  ما بين 11 إلى 16 سنة  ما بين 17 إلى 22 سنة  أكثر من 23 سنة

## الملاحق

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الثاني: أثر المضايقة التنظيمية بأداء العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية</b>				
1	إن المراقبة المفترضة من طرف المسؤول تقود العامل إلى عدم الرغبة في انجاز العمل .			
2	العدوانية بين العمال تفقدهم التعاون فيما بينهم .			
3	ينشأ التوتر بين العمال الذين لديهم خلافات في العمل مما يؤدي لعدم الاندماج فيما بينهم .			
4	ضعف التفاعل بين العمال و المسؤول يساهم في انخفاض مستوى الأداء المطلوب .			
5	يظهر عدم التوافق بين المسؤول و العمال حول أداء المهام الوظيفية .			
6	الاهانات المستمرة من طرف المسؤول لا تشجع العامل على العمل بدقة و اتقان .			
7	سيطرة أحد العمال على البقية تخلق بيئة تنظيمية غير سليمة لتأدية مهامهم الوظيفية .			
8	لا يتفهم العمال وجهات نظر بعضهم البعض لرفع الأداء الوظيفي .			
9	إن المضايقات المتكررة للعامل لا تمكنه من اتخاذ القرارات في عمله .			
10	إن الإزعاجات المستمرة من طرف المسؤول تعرض العامل لعدم القدرة على الابداع			
11	المناوشات المستمرة لن تمكن العامل من القدرة على التخطيط في عمله .			
12	إن تهميش المسؤول للعامل لا يمكنهم تقديم أداء متميز للمؤسسة .			
<b>المحور الثالث: أثر غياب العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية</b>				
16	نقص الامكانيات في مكان العمل يجعل من العامل أن يفكر في ترك المؤسسة .			
17	عدم انصاف المسؤول بين العمال يشعروهم بعدم الأمان في المؤسسة .			
18	غياب استراتيجية توزيع المهام بين العمال يشعروهم بأنهم غير مسؤولين .			
19	إن تحيز المسؤول إلى فئة عمالية معينة يشعروهم بعدم الانتماء .			
20	كثرة المسؤوليات و الأعباء على العامل يمكن أن يجعلهم يتغيبون عن قصد .			
21	إن تجاوز المسؤول للعامل يجعله غير مرتاح في مكان عمله .			
22	غياب التشجيع و الحافز المعنوي يؤدي إلى ملل العمال من تأدية مهامهم .			
23	تأخر حصول العامل على مستحقاته المالية تشعره بالقلق و التوتر .			
24	غياب الالتزام بالمسؤوليات و الواجبات لدى العمال يفقدهم صفة التعاون .			
25	المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال تخلق جو من الفوضى و التسبب في العمل .			

الملحق رقم : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الشعبة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذة	عليا سماح	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذة	جرو حميدة	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع	أستاذ محاضر أ	بوغديري كمال	03



# الهيكل التنظيمي للديو

