



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية
دراسة تطبيقية ب مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: الإدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

علاي مليكة

إعداد الطالب:

بسيكري حكيم

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير



الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أمي العزيزة التي سهرت الليالي من أجلي وتعبت في تربي
الأم الفاضلة جنة حياتي و نسيم روحي و رفيقتي الدائمة في السراء و الضراء
اهدي تعبي هذا إلى أبي أطال الله في عمره
اهدي هذا البحث إلى أختي و أخي
اهدي هذا البحث إلى زوجتي العزيزة و رفيقة الدرب و إلى عائلتها المحترمة
اهدي هذا البحث إلى ابنتي وقرّة عيني تسنيم حفظها الله ورعاها
إلى أصدقائي أهديكم هذا البحث

شكر و عرفان

رسالة ابعتها مليئة بالحب و التقدير و الاحترام و لو أنني أوتيت كل بلاغة ، و أفنيت بحر النطق في النظم و النثر لما كنت بعد القول إلا مقصرا و معترفا بالعجز عن واجب الشكر . إلى الأستاذة الكريمة بأخلاقها و المفيدة بعطائها و الكبيرة بصبرها " مليكة علالي " بارك الله فيك . كلمات الشاء لا توفيك حقا ، شكرا جزيلا على عطائك.

إلى من أعانني من قريب أو بعيد شكرا جزيلا

إلى كل من أسرة قسم علوم التسيير و أساتذتها الكرام شكرا جزيلا

إلى عميد الكلية و رئيس الجامعة شكرا جزيلا

إلى زملائي شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

إلى كل من أصدقائي محمد ، زكرياء ، شكري ، عقبة ، حمزة ، خالد ، السعيد شكرا

جزيلا لما قدمتموه لي من دعم و مساعدة.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة، وذلك من خلال الأبعاد التالية لإدارة الصراع التنظيمي (السيطرة، التجنب، التسوية، التنازل، التعاون)، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة من 60 موظفا، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب (التسوية والتعاون) في مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أساليب (السيطرة، التجنب، التنازل) في مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

كما توصلت الدراسة إلى عدة اقتراحات أهمها: ضرورة وجود مصلحة متخصصة في إدارة الصراع التنظيمي تتولى مهمة تحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراع التنظيمي وزيادة اهتمام المسؤولين بأسلوب التعاون لحل الصراعات من أجل خلق روح الفريق وتعزيز العمل في مجموعة وذلك لبلوغ أعلى مستوى للأداء.

الكلمات المفتاحية: صراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، أداء، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of Management of organizational conflict on the performance of human resources To the local administration of Biskra, Through the following dimensions of organizational conflict management (the control, Avoidance, compromise, Waiver And cooperation). To achieve the objectives of this research, we used a questionnaire to collect the data that was distributed to a sample of 60 workers, The study revealed some confirming results Effect of statistical significance To manage the organizational conflict on the performance of human resources in two dimensions (cooperation compromise) .In the Directorate of Local Administration of Biskra.

The lack of impact of statistical significance in the management of organizational conflicts on the performance of human resources in Dimensions (the control, Avoidance and Waiver). In the Directorate of Local Administration of Biskra.

The study also reached several suggestions, most importantly Need to exist the Competent Department In the management of organizational conflict And attract the attention of officials In a cooperative manner To resolve conflicts for Create team spirit And promote work in the group for to reach Highest performance level .

Keywords: Organizational conflict, organizational conflict management, performance, human resource performance

فارس

العمومات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	سورة الفاتحة.....
I	إهداء.....
II	شكر و عرفان.....
III	ملخص الدراسة.....
V	فهرس المحتويات.....
IX	فهرس الجداول.....
XI	فهرس الأشكال.....
	مقدمة
ب	إشكالية البحث.....
ج	اهمية الدراسة.....
ج	أهداف الدراسة.....
ج	الدراسات السابقة.....
هـ	نموذج الدراسة.....
و	فرضيات الدراسة.....
ز	التعريفات الاجرائية.....
ز	هيكل الدراسة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لادارة الصراع التنظيمي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
4	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي
7	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

9	المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي
10	المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي
12	المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الصراع التنظيمي
12	المطلب الأول: تعريف ادارة الصراع التنظيمي
12	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في ادارة الصراع التنظيمي.
13	المطلب الثالث: عمليات ادارة الصراع التنظيمي
14	المطلب الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
17	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.	
19	تمهيد.....
20	المبحث الأول: أساسيات أداء الموارد البشرية.
20	المطلب الأول: مفهوم اداء الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: محددات الاداء البشري
22	المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
23	المطلب الرابع: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية
24	المطلب الخامس: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية
28	المطلب الأول: العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي واداء الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التجنب على أداء الموارد البشرية
31	المطلب الرابع: اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التسوية على أداء الموارد البشرية
31	المطلب الخامس: اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التنازل على أداء الموارد البشرية
32	المطلب السادس: اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون على أداء الموارد البشرية
34	خلاصة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
37	المطلب الأول: التعريف بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة
38	المطلب الثاني: مهام مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة
47	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و الإطار الوصفي لها
50	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
54	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
61	خلاصة
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	26
2	الاتساق الداخلي لعبارات بعد السيطرة	42
3	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التجنب	43
4	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التسوية	43
5	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التنازل	44
6	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاون	44
7	الاتساق الداخلي لعبارات محور اداء الموارد البشرية	45
8	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	46
9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
10	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر	48
11	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي	48
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	49
13	سلم ليكارت الخماسي.	50
14	تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	50
15	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور ادارة الصراع التنظيمي	51
16	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء الموارد البشرية	53
17	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لا اختبار الفرضية الرئيسية.	54
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ادارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية .	54
19	اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية	56

فهرس الجداول

56	اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على أداء الموارد البشري	20
57	اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على أداء الموارد البشري	21
58	اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشري	22
59	اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشري	23

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموزج البحث	1
25	المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجباري	2
29	العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية	3
40	الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية	4

مفتحة

تمهيد:

يعد العامل في المنظمة أهم مورد تعتمد عليه لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية، فكل منظمة أيا كان نوعها تتمكن بفضل مواردها البشرية في التقدم والتطور نحو الأفضل إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر بين هاته الموارد خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة، والذي قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية و الذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوسين أيضا، فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق و المصالح في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة لإدارته، وتجدد الإشارة هنا إلى أن الصراع أمر طبيعي في المنظمات، فيمكن أن يحدث نتيجة خلاف بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص جانب من العمل، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بطريقة صحيحة بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، فالصراع قد يؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل، ومنه قد ينعكس إيجابا على فريق العمل والإدارة إذا توصل إلى تحقيق أهدافه المرغوبة وقد ينعكس سلبا إذ استمر بين أعضاء المنظمة لمدة أطول دون إيجاد حل له.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما اثر ادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
3. ما اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
4. ما أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التجنب على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
5. ما أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التسوية على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
6. ما أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التنازل على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟
7. ما أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؟

أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع اثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك افتقار على مستوى الماستر والدكتوراه وخصوصاً في جامعة محمد خيضر بسكرة حيث - على حد علم الباحث - لم يتم التطرق لموضوع اثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث؛ للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على أداء الموارد البشرية؛
- 2- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه؛
- 3- أمّا يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموارد البشرية؛
- 2- التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؛
- 3- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؛
- 4- التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة؛
- 5- مساعدة مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة استغلال الوقت الذي يمكن إهداره، من خلال إدارة الصراع التنظيمي، من اجل تحسين أداء مواردها البشرية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

■ الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

- 1- دراسة (نقيب بوجمعه 2009) بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" دراسة ميدانية في ثانوية المسيلة "مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية

العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتمل مجمع الدراسة على جميع الأساتذة العاملين بمدارس الولاية والبالغ عددهم 1583 أستاذا وأستاذة، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية بلغ عدد أفرادها 205 يتوزعون عبر ثمانية مدارس ثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت محور المناخ التنظيمي ومحور أسلوب إدارة الصراع. ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، كما إن أسلوب التعاون هو أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما.

2- دراسة ل (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي. 2009) بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 481 مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة ونسبة استرداد قدرها (97.63%).

أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- 1- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (63.58%)
- 2- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).
- 3- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب).
- 4- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51%).
- 5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

1- دراسة لـ (محمد بن عبد الرحمن الشنطي، 2006) بعنوان: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية، على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2006. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي لهذه الوزارات، والتعرف على أداء الموارد البشرية، ومن نتائج هذه الدراسة وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وعدم تناسب طبيعة ومهام الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

2- دراسة لـ (سميرة عبد الصمد، 2008) بعنوان: أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة الشركة العمومية الاقتصادية للكهرباء الريفية (SERUB) باتنة 2008.، مذكرة ماجستير. كلية التسيير والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر باتنة 2007-2008

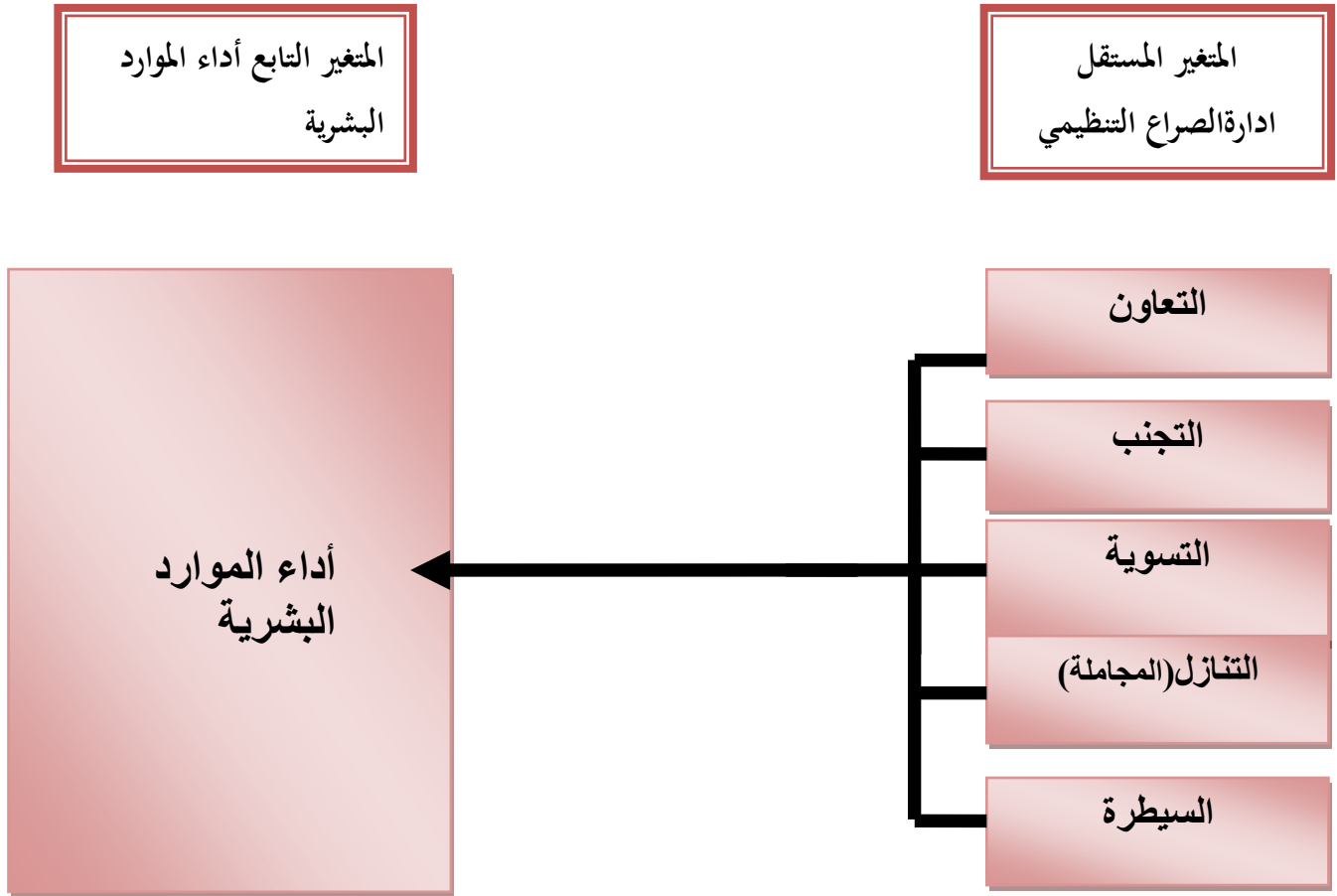
حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الجودة الشاملة.
- توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد.
- وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال.
- نظام التقييم بالمؤسسة غير مناسب.
- لا يستفاد من برامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري للمؤسسة.

نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي والثاني متغير ثابت يتمثل في أداء الموارد البشرية ويمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال (التعاون، التجنب التسوية، التنازل (المجاملة)، والسيطرة) على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضيات الثانوية الفرعية:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التجنب على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التسوية على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التنازل على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

التعريفات الإجرائية:

1. **إدارة الصراع التنظيمي:** هو التدابير والطرق والقرارات التي يمارسها المسؤولون لمواجهة الصراعات التي تحدث داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة ومستوى الصراع.
2. **الأداء البشري:** هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي اقصر وقت ممكن و بأقل تكلفه ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي؛ الدافعية، بيئة العمل و القدرة.

هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سنتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات.

حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول الصراع التنظيمي من المفهوم والتعريفات المختلفة للصراع التنظيمي وكذلك مراحل وأنواع ومستويات، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي الذي تناولنا فيه تعريف إدارة الصراع التنظيمي أهم آليات والأساليب والأنماط لإدارة الصراع.

أما الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لأداء الموارد البشرية فقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول أساسيات أداء الموارد البشرية، تم التطرق فيه، مفهومه، إلى جانب محدداته، ثم مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، وخصائصه، وطرق عملية التقييم، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة، من خلال مبحثين، خصص أولها لتقديم المديرية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول:

الأطار النظري لإدارة

الصراع التنظيمي

المنظمة لا تظل في سكون دائم و توازن مستمر، فهي إن كانت تنظيما موجها نحو تحقيق أهداف محددة فان هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية و ثقافية تمارس تأثيرها عليه و تخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، و بالتالي فان التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، و بذلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها، فالصراع بين الأفراد و الجماعات في المؤسسات أمر شائع مثل شيوع التعاون و التماسك، وهنا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلة الصراع فبدون دراستها دراسة معمقة واعية نفتقد فهم اخطر المشكلات المؤسسات الحديثة، وبدون تحليلها تحليلا واقعيا نظل دائرين في حلقة مفرغة تشكل حدودها مفاهيم النسق المتحيز .وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال بيان الصراع التنظيمي و كيفية إدارة الصراع التنظيمي .

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي من بين الظواهر التي تشهدها المؤسسات وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بيان مفهومه وأنواعه ومراحل وأسبابه وكذلك آثاره.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

سنحاول الإحاطة من خلال هذا المطلب بمفهوم الصراع التنظيمي كما يلي:

➤ **الصراع لغة:** "الصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflictus"، التي تعني التصادم مع استخدام القوة، وهي تدل إلى عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض، أما كلمة "conflict" فنعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذ يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و العواطف و التصرفات مع بعضها البعض".¹

➤ **الصراع اصطلاحا:** "الصراع في أكثر مستوياته عمومية ينصرف إلى مجموعة من الظواهر تتراوح بين الخلافات الأيديولوجية، والمشاحنات المجتمعية الصراعات طبقية كما يحتوي المنافسة الدولية و العالمية و الحروب و النزاعات الداخلية و الإقليمية، فضلا عن حلبة التنافس الاقتصادي، وبصورة أكثر طلاقة فالمفهوم يتعلق بتصادم و تضاد مصالح و حاجات الوحدات الاقتصادية و الاجتماعية و الذاتية و الموضوعية التي تخضع لمؤشرات بنائية و سياسية و اقتصادية تعمل على تحديد نوع و درجة و اتساع و شدة الصراع داخل المجتمع و خارجه".²

➤ تعريف الصراع التنظيمي لمجموعة من العلماء المفكرين

فقد عرفه Boulidng على انه: " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".³

✓ و يعرف على انه عبارة عن: " حالة اضطراب وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار، بشكل يؤدي إلى صعوبة في المفاضلة و الاختيار بين البدائل".⁴

✓ و عرف ايضا على انه : " يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي وصراع جوهري مدمر، كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن

¹ عتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، جامعة محمد دباغين سطيف2، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2017-2018، ص15

² نفس المرجع، نفس الصفحة .

³ عبد الكريم قريشي، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 15 جوان 2015، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص 88.

⁴ منال احمد البارودي، ادارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة 1، سنة 2013، ص27.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

يحدث على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة فهو أمر حتمي لا يمكن تجنبه، وليس بالضرورة ضارا فقد يكون مفيدا".¹

- ✓ وفي تعريف آخر عرف الصراع التنظيمي على أنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه".²
 - ✓ كذلك عرف على أنه: "وسيلة للتعبير عن التوتر و التأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع".³
 - ✓ كما تم تعريفه أيضا على أنه: "باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى".⁴
- و من خلال مما سبق نستنتج أن الصراع التنظيمي سلوك مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بن الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بين الأفراد و الجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقا منها يمكن إن نحدد الأنواع التالية:

1- الصراع على مستوى الفرد :

هذا النوع من الصراع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها . كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمة معتقداته لكنه مجبر على اختيار احد البدائل . و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزهما على النحو التالي :⁵

أ - صراع الهدف : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و ايجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ إحدى الصور التالية :

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الاردن، سنة 2003، ص 246.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، عمان -الأردن، ص، 53.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013، عمان، الأردن، ص ص 291، 290.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

- الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا.
 - الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي: ينشا عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في العمل نفسه.
 - الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا.
- ب - صراع الدور: مجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من: الإدارة، الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين، لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته، و يعتمد هذا على مدى التوافق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، و يؤثر التقييم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين .

2- الصراع على مستوى الأفراد:

يكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما،¹

حيث انه كل شخص له تجاربه، وخبراته، و تختلف نظرتة، و إدراكه للأمور و من أمثلة ذلك:²

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي، والاستشاري.
- الصراع بين العامل، والمشرف.
- الصراع بين العامل، و العامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى JOSEPH LANFT –HARY INGHAM)

- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه و يعرف الآخرين: و هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و ادراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشكلات أو صراعات.
- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط: وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد لمشاعر و ادراكاته و دوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم و يتعامل معهم، و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

¹ منال احمد البارودي، مرجع سابق، ص31.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2016، عمان، الاردن، صص367،368

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط: قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.
- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين : و هذه من اسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- وبصفة عامة ينشا الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة .

3- الصراع على مستوى الجماعات

- هو الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:¹
- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي مثلا الصراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.
- الصراع الراسي: يقع الصراع الراسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثلا الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا و من الأمثلة على أسباب الصراع بين الجماعات:
- ✓ الصراع على الموارد؛
 - ✓ التنافس في الأداء؛
 - ✓ الاختلاف بين المستويات التنظيمية؛
 - ✓ الصراع بين الإدارات وظيفيا؛
 - ✓ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

4- الصراع على مستوى المؤسسات:

يشير الصراع بين المنظمات، إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة و بين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثلا، الصراع الذي يقع بين المؤسسة و بين غيرها من المؤسسات التي تزارحها في ذات النشاط و على ذات العملاء، الذين يتلقون ما تخرجه المؤسسة من منتجات أو تقدمه من خدمات، وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المؤسسة و بين المؤسسات الأخرى، التي تعمل على اجتذاب و توظيف عمال من المهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.²

¹ خميس اسماء، اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة سطيف 2، 2013-2014.

² معن محمود عباصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص37.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي.

إن لوجود ظاهرة الصراع و التناقضات بين العاملين داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها و أهدافها أمر لا شك فيه فهو حقيقة لا احد ينكرها أو يتجاهلها، وان لهذه الظاهرة أسبابا و دوافع مختلفة، اقر بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الأسباب و الدوافع، غير أن الباحث توصل إلى الأسباب التالية بناء على مجموعة من تصنيفات في دراسات مختلفة:

- أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ويقترح كل من (hodge

Anthonyh, 1991) الأسباب التالية للصراع:¹

- التعارض أو التغيير في الأدوار، يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت. وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
 - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراع الفرد أو الجماعة.
 - التغيير في المركز أو الوضع، قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفردة اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
 - حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.
 - التنافس على الموارد، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
 - الاختلاف في الثقافة، الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالبا ما تقود إلى صراعات بين الأفراد والجماعات.
- و يرى الباحثان (kahn ، katz) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير عقلانية للصراع.
- فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:²
- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
 - الاعتمادية: الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
 - الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 370.

² نفس المرجع، ص 296.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

أما الأسباب الغير عقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع

وهناك من يرى ان هناك أربع أسباب للصراع تتمثل في:¹

✓ **الفروق الفردية:** من الطبيعي أن يختلف الأفراد عن بعضهم و هذه الاختلافات قد تكون في اتجاهاتهم و قيمهم وتوقعاتهم مما يجعل ذلك مصدر من مصادر الصراع و التي يصعب حلها خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيم و المعتقدات والتعليم و الظروف الاجتماعية و النفسية لان الاختلافات الفردية بين الأفراد تعتبر من المصادر الرئيسية للصراعات ويمكن القول بان معظم حالات الصراع بين الأفراد في المنظمات ترجع إلى الاختلافات حول القيم العقائدية أو الاجتماعية السائدة، فكلما كان الأفراد متمسكين بالقيم أدى ذلك إلى احتمالات حدوث صراع بينهم .

و كثيرا ما يرى الأفراد بان الأمور المحيطة بهم على أنها ايجابية و تحقق أهدافهم و طموحاتهم و على العكس من ذلك، عندما تكون ايجابية فأهم يميلون إلى قبول نتائجها، و عندما يدركون بأنها سلبية و لا تحقق أهدافهم و طموحاتهم فأهم يلجئون إلى رفضها ومقاومتها ومن هنا ينشا الصراع

✓ المعلومات:

يأخذ الأفراد معلوماتهم من مصادر متعددة منها الرجوع إلى أشخاص آخرين مما يؤدي إلى حدوث الصراع، إما لان الأشخاص المسؤولين عن المعلومات لا يريدون إخراج المعلومات وتزويد الآخرين بها، أو يحتفظون بهذه المعلومات لاعتقادهم أنها سرية مما يؤدي إلى تحريفها أو إخفائها إذا تطلب الأمر، ويؤدي تفسير المعلومات إلى الصراع عندما يكون هناك اختلاف في تفسير تلك المعلومات ويرجع هذا الاختلاف إلى الفروق الفردية بين الأفراد و بالتالي طبيعة إدراكهم لهذه المعلومات حيث يكون سبب للاختلاف بينهم في تفسير المعلومات.

✓ تعارض الأهداف:

يحدث تعارض في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث الصراع و هذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين الأفراد في أداء أهداف العمل لان أداء فرد أو جماعة قد يكون عائق لأداء فرد أو جماعة أخرى و خاصة إذا كان انجاز الفرد أو الجماعة يترتب على انجاز فرد أو جماعة أخرى.

✓ **العوامل البيئية:** يكون القادة الإداريين أكثر عرضة له، فعندما يضع القادة الإداريين الخطط المستقبلية لإداراتهم فهم يدخلون في صراعات مع المتطلبات في البيئة الداخلية و الخارجية للعمل، و ذلك عندما يحاولوا الوصول إلى مطالبهم من القوى البشرية و المادية و غيرها التي يحتاجونها لسير العمل كما يجب ان يكون، و كذلك القادة محكومين بما تفرضه البيئة

¹ بمصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ص ص، 74، 73.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

الداخلية و الخارجية من قيود تمنعهم من الحصول على ما يتطلبه عملهم لذلك يحدث الصراع بينهم و بين القوى الداخلية أو الخارجية حيث تختلف وجهات نظر القادة عن بعضهم في إمكانية في إمكانية حصولهم على متطلباتهم، ورغم إن اختلاف في المهتمين بموضوع الصراع و أسبابه، و لكن هناك اتفاق إن هذه الأسباب تعود إلى شخصيات الأفراد و تباينهم و طبيعة المعلومات و القرارات التي يأخذونها و إلى طبيعة البيئة التي يعملون بها سواء كانت داخلية أو خارجية .

المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب و صفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة، من الممكن في بعض الأحيان أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة و أن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، و يمر الصراع بالمراحل التالية:

➤ المرحلة الأولى: الصراع الضمني¹

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع و لكن دون حدوثه، و من أمثلة ذلك تلك الحالات التي يتنافس فيه أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، و في كل هذه الحالات لا يطفوا الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدته او عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع، وفي هذه الحالة من الممكن أن يتشكل الصراع

➤ المرحلة الثانية: الصراع المدرك²

في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف آخر. ويبدأ بالبحث في أسباب ذلك، فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق على مستوى الشعور والعاطفة، والشعور بالتوتر والقلق والعداوة. وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا.

➤ المرحلة الثالثة : الصراع المحسوس³

و هنا قد يكون هناك إدراك للصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

➤ المرحلة الرابعة: الصراع المكشوف⁴

وهنا يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه، وعدم التعاون، والتخريب، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.

¹ حسين احمد الطراونة و اخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان-الاردن 2012، ص 318.

² خميس اسماء، مرجع سابق، ص غير مرقم.

³ منال احمد البارودي، مرجع سابق، ص 37.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص 248.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

➤ المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع العلني¹

وتتمثل هذه المرحلة بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع ايجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة و يحثهم على الإبداع و الابتكار وتنقية الأجواء و الحد من التوترات، و كذلك النتائج الغير وظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المؤسسة و الجماعة نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا و فقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء، ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها و عرقلة عملية الاتصال.

المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي

يمكن أن تكون للصراع التنظيمي آثار ايجابية وسلبية في المؤسسة وخصوصا تأثيره المباشر على أداء المورد البشري، وذلك بحسب طبيعة الصراع و حسب إدارته و هي كالآتي:

➤ الآثار الايجابية للصراع²:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بان للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة على اعتبار أنه أساسا للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل للمشكلة ومن خلال هذا يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ✓ الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- ✓ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- ✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- ✓ يعمل على توضيح قضايا الخلاف بين الأفراد.
- ✓ يساعد على زيادة الإنتاجية وعلى النمو.
- ✓ يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

¹ معن محمود المعاص، مرجع سابق، ص44.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص، 298.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

✓ الآثار السلبية للصراع¹:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة.

إن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل احتلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها على التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس المستوى للإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها ومن الآثار السلبية للصراع نجد ما يلي:

- ✓ قد يدفع كل من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة للحقيقة في المنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.
- ✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- ✓ عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى عدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم.
- ✓ إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- ✓ يؤدي الصراع إلى تدهور الصحة الجسمية للأفراد.
- ✓ الصراع يؤدي إلى أن كل قسم يلقي بالمسؤولية أخطائه على القسم الآخر.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 77، 78.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الصراع التنظيمي

لادارة الصراع التنظيمي يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها، إذ لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المؤسسات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها، وعليه فإننا في هذا المبحث سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي من خلال بيان مفهومه وعملياته وأبرز أساليب إدارته.

المطلب الاول : تعريف ادارة الصراع التنظيمي

لقد طرح العديد من الباحثين تعريفات عن عملية ادارة الصراع لمن اهمها :

حيث عرفها " روبنس " بأنها " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه ¹ ". كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله ²" ويعرفها البعض بأنها : " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده ³ ".

وتعرف كذلك على انها: " عملية تحكم في الصراع الوظيفي إما من خلال اثارته او تخفيضه عند ظهوره حسب الضرورة وكذلك منع حدوث الصراع الغير الوظيفي " ⁴.

وهي ايضا عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، و بإيجاد الصراع إذا كان منعداً ⁵.

و مما سبق نستنتج ان عملية ادارة الصراع تتمثل في : التدابير والاجراءات التي يتخذها المسؤولين في المؤسسة و يجسدها بتعليمات و قرارات تبن الاستراتيجية التي تحدد كيفية توجيه الصراع وفقاً لنوعيته وحدته و الظروف التي ظهر فيها.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في ادارة الصراع التنظيمي.

هناك عدة عوامل يمكن أن تساعد على حل و إدارة الصراع التنظيمي و تطوير أداء العمل في المؤسسات منها: ⁶

¹ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017، ص20.

² ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص20.

³ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص20.

⁴ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص381.

⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁶ ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر، الطبعة 1، السعودية، 1993، ص347.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

- 1- بناء الثقة: عندما يثق العاملون في الإدارة ويشعرون بالثقة في انفسهم وفي العمل الذي يقومون به فان ذلك يساعدهم بدرجة قبولهم لحل الصراع والتطوير إما إذا كان الخوف السائد فلن يكون حل للصراع ولن تكون هناك استجابة للتطوير.
- 2- نقاش المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب: وهذا يعني أن تقوم الإدارة بنقاش المتغيرات و أساليب التطوير المرغوب مع الموظفين و العاملين في الإدارات و الأقسام و اخذ رأيهم بذلك، و معرفة آرائهم و اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار.
- 3- مشاركة العاملين: أي إشعارهم بأهميتهم و أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وان التطوير حولهم و يعرفون الهدف من هذا التطوير حتى يساهموا في تنفيذه و دعمه.
- 4- التأكد من أن هذا التطوير معقول: أي أن يتأكد المدبرون بان التطوير أو أي تغيير يرغبون في إحداثه في المنظمة هو تطوير أو تغيير معقول ولا يكون لو تأثير سلبي على العاملين.

المطلب الثالث: عمليات ادارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع تقوم على عمليتين تهدف كل منها إلى توجيهه الصراع إلى الحجم المراد بلوغه و تتمثل في:

✓ تخفيف حدة الصراع: تكون هذه العملية ببلوغ الصراع مرحلة الشعور و الإحساس و ذلك بعدما يتم ملاحضته بين الأفراد و الجماعات و تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الآثار الإدراكية وفي ضوء ذلك يمكن أن تتدخل الإدارة للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنه، وبخاصة الخوف و القلق، و يتم ذلك بالتقليل من شان نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق و المصالح بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.¹

✓ إثارة الصراع:²

لقد أشرنا سابقا إلى الآثار الايجابية للصراع في المؤسسات و هذا ما يدعوا إلى العمل على إيجادها في حالة ملاحظة اختفائه و ذلك بصورة متعمدة و مدروسة من خلال قيام المسؤول بتنشيط الصراع من اجل خلق روح المنافسة والتحدي لتحقيق الأهداف المرغوبة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال سبب أو مصدر من مصادر الصراع التي تطرقنا إليها سابقا. ولكن يجب أن تبقى الإدارة يقضه و تتابع مراحل تطور الصراع لتجنب بلوغه مرحلة ظهور نتائجه السلبية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص376.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص245.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

إن المؤسسة الفاعلة تلعب دورا حاسما في زيادة وخفض حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في نجاح المنظمات، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقا للمتطلبات الفكرية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) التقليدية في مواجهة الصراع. وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت استراتيجيات مغايرة تماما للمتطلبات إذ لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلائي، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يجددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته. وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

✓ اقترح كيللي "Kelly" ثلاثة أساليب لحل الصراع تتمثل في:¹

✓ أسلوب التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

✓ أسلوب التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

✓ أسلوب التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم الاختياري والإجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد هي:²

➤ خسارة أطراف الصراع: ولهذا الأسلوب صور تتمثل في:

✓ الحل الوسط لأطراف الصراع؛

✓ ترغيب و ترهيب أطراف الصراع بالتنازل و إنهاء الصراع؛

✓ تطبيق القواعد واللوائح و التعليمات التنظيمية لحل الصراع؛

وهذا الأسلوب لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية وتبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

¹ رابح العايب، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجحاف و الرافعات بقسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، 2008-2009، ص 79.

² معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 58.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

➤ الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر: وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير انه يؤخذ عليها بأنها تخدم مبدأ العمل الجماعي و قتل التعاون القائم بين أفراد المؤسسة.

وتتميز هذه الإستراتيجية بالخاصية التالية. تحقق أحد أطراف الصراع رغباتها على حساب رغبات أو أهداف الطرف الآخر. و طالما أن جذور الصراع لم تحل فإن احتمال تكراره في المستقبل واردة.

➤ الكسب لأطراف الصراع: هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع والتوصل إلى حلول متفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والمواجهة بين الأطراف والمناقشات والإقناع المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

من خلال النظر في مجمل الأساليب السابقة نجد اختلاف في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي إلى انه يوجد عدد من الباحثين ك: "ديسلر **dessler**" و "توماس و كولمان" جمع بينهم تقارب و اتفاق ضمني انه توجد خمسة أساليب أساسية في التعامل مع الصراع التنظيمي ورغم أنهم اختلفوا في مسمياتها فقط إلى انه كان هناك شبه تطابق في طرحها و كيفية التعامل معها والتي بدورها تحوي أساليب ذات طابع تقليدي وحديث مركزاتها الاهتمام بالذات أو بالآخرين من عدمه و نلخصها فيما يلي :

✓ **التجنب أو الهروب**: أي محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات، أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.¹ حيث ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته أو التغاضي عنه من خلال الإهمال، الفصل الجسدي، التفاعل المحدود ومن أمثلة عن ذلك محاولة إهمال الصراع وتجنب الآخرين الذين لا يتفق معهم في وجهات النظر. وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته. وهذا الأسلوب مناسباً إذا كان موضوع الصراع ثانوياً، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.²

✓ **التنازل** : وبموجبه لا يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، ويتميز هذا الأسلوب بالتسامح و الإرضاء ويكون عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين . ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأنانية ويمثل الكرم و المساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.³

¹ خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، الطبعة 3، 2007، ص310

² حسين احمد الطراونة واخرون، مرجع سابق، ص 320.

³ معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص67.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

وكون هذا الأسلوب ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق و لكنه يصلح هذه في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت، أو حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد.

✓ **القوة:** يسعى الفرد لاستخدام ما لديه من قوة أو سلطة لإجبار الآخرين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر والسعي للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر ويتم حسم الصراع و إنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع و بشكل مباشر لمعالجته و يكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع.¹

✓ **التسوية:** تسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول لديها حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف لتحقيق الرضا الجزئي، وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة، ويرتبط هذا السلوك بأسلوب (أعط وأخذ) أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأفراد الصراع حيث يتم من خلاله تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف للوصول إلى موقف التسوية و الحل الوسط. ويصلح هذا الأسلوب في حال الحاجة إلى التوصل و إلى حل مؤقت²

✓ **التعاون:** تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، حيث يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب. وهناك تبادل صريح للمعلومات، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف. ويتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه راجحين. وتناسب هذه الإستراتيجية حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا، وتكون قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن المساومة بشأنها.

¹ عبد الله الزهراني، ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، اطروحة ماجستير، جامعة ام القرى بمكة، السعودية، تخصص ادارة تربوية وتخطيط، 1999، ص40.

² معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 67.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها. إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم. حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع. وهي متعددة ما بين تنظيمية، وشخصية، واجتماعية. وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات والمنظمات. و تتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة. ليعبر لنا صراع ذو درجة ومرحلة ما تحددتها قوة وكثرة الأسباب. ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال. وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع؛ أسلبية أم إيجابية؟ وهل هي أشد ضررا أو إفادة للمنظمة والعمال؟ كما يتضح وبجلاء أن الإدارة وسياساتها القائمة، غالبا ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقا للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها وهي أسلوب وطرق إنجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وذلك برفع مستوى مهارات المديرين في إدارة الصراع التنظيمي الإيجابي.

الفصل الثاني:

الاطار النظري

أداء الموارد البشرية

الفصل الثانيالإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ومدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تجارية او عمومية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري وأداء المؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون أو المواطنين.

ارتأينا بناء على ما سبق تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: علاقة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: اساسيات حول اداء الموارد البشرية

نقف في هذا المبحث عند المتغير الأساسي الآخر في دراستنا وهو مصطلح الأداء- الذي يعنى بالأفراد - مبرزين مفهومه و محدداته و المصطلح الذي يحوم حوله و هو تقييم الأداء مبرزين كذلك أهميته و أهم الطرق المتداولة في عملية تقييم الأداء

المطلب الاول: مفهوم اداء الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام بالغ من قبل الباحثين و هذا ما يفسر تعدد الدراسات في هذا المجال رغم تعدد توجهاتهم. مما أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف محدد له ومن أهم التعريفات لمفهوم اداء الموارد البشرية:

"قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الأفراد و هذه الأبعاد هي الجهد المبذول، نوعية الأداء و نمط الأداء"¹

كما تم تعريف الأداء البشري بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".²

كما عرف الأداء البشري أيضا بأنه "نشاط يميّن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"³

ويرى Motuido أن الأداء البشري هو "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة و المرتقبة من طرف المنظمة".⁴

وعرف الأداء أيضا على انه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة⁵

إذن الأداء البشري هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات خلال فترة زمنية معينة و بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص،ص، 25، 26.

² عبد الفتاح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد (1+2)، 2010، ص 605.

³ عيد الفتاح صالح خليفات، نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ Brigitte Charles-pauvres et autres , **les déterminants psychologiques de la performance au travail :un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche** , de sybvis ;santonge et victorhaines , gestion des performances au travail boeck , Paris , 2007, p3.

⁵ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت-لبنان، الطبعة 1، 2008، ص 172

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: محددات الاداء البشري.

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء البشري، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

والأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام) ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:¹

1 - الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و هي كذلك الإمكانيات التي يمتلكها الفرد وخبرته في العمل. و يمكن تقسيم القدرات إلى:

أ- قدرات مكتسبة: حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها، كما تكسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

ب- قدرات فطرية: هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب، حيث تمكنه هذه القدرات لإنجاز أعماله بسهولة، ليس هذا فحسب بل من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

3- إدراك المهمة: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة و بيئة العمل² :

➤ **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لیسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة.

✓ اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

➤ **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية،2003 الطبعة 1،ص216

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000،ص 14

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

✓ مدى وضوح الدور.

✓ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

➤ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

سنتعرف فيمايلي على عملية تقييم الاداء:

➤ مفهوم تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

و لقد أعطى الباحثين العديد من التعريفات لتقييم الأداء و ذلك على اختلاف توجهاتهم نذكر منها ما يلي:

هو قياس أعمال العاملين، ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في

إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجر.¹

كما تم تعريف تقييم الأداء على انه: هو عملية قياس مدى فاعلية و كفاءة الأداء الفعلي.²

كما تم تعريف تقييم الأداء أيضا على انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

كما عرفت أيضا على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.⁴

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة 01، القاهرة- مصر، 2014 ص 55.

² محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، نفس المرجع، ص 55.

³ احمد اهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 406.

⁴ سيد محمد جاد، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، مطبعة العشري، 2009، ص 50.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

وعرف كذلك على انه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.¹

ومنه نستنتج انه إذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجد أنها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

➤ أهمية تقييم الأداء:

- يعتبر تقييم الأداء ضرورة تحتها مصلحة العمل والموظف معاً، فبالنسبة للموارد البشرية يساعدهم على:²
- ✓ تعرفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل.
- ✓ وكذلك التعرف على نواحي السلوك الغير مقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين و العمل على تجنبها.
- أما بالنسبة للإدارة فإتباع نظام موضوعي في عملية التقييم يساعدها على:
- ✓ إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعينها على اختيار انسب المرشحين.
- ✓ ترشيد سياسة الاختيار و التعيين لتكون قادرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تحسين علاقة العمل في المنظمة فهو يخلق الشعور و الطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام عادل لتقييمهم
- كما أن تقييم الأداء يعود بالفائدة على المؤسسة و الموارد البشرية معاً و تظهر فيما يلي:³
- ✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب و التطوير إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة النشطة تدريبية مثال تحديد الاحتياجات أو تصميم البرامج و طرق التدريب.
- ✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى أعباء الأداء.

المطلب الرابع: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.

- بناء على ما سبق نجد إن نظام تقييم الأداء للموارد البشرية يجب أن يتسم بعدة خصائص تمكنه من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، و من أهم خصائص نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي:⁴
- أن يكون صادقاً: بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد و فعال.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية 2004، ص 367.

² نفس المرجع، ص 368.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004، ص 321.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة - مصر، ص 208.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- أن يكون ثابتاً: ويمكن الاعتماد عليه: و هذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء احد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.
- القبول من المقيمين: ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام و النتائج المترتبة عن تطبيقه، و من ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام و تطويره مما يدعم و يضمن فعالية تقييمه.
- العدالة و الحساسية: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد و الغير جيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد و أهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.
- الموضوعية: و هذا يعني أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله و الاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا و أطراف التقييم.
- العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنياً و ليس سرياً، و هذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم و يترتب عن ذلك احتمال الاعتراض على النتائج و تحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.
- المطلب الخامس: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

تختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف أنشطتها واختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون بها، بالإضافة إلى عدم وجود معايير واحدة في عملية التقييم داخل المنظمة الواحدة، وان دل ذلك على شيء إنما يدل على وجود أنواع عدة. و لكن هناك تصنيف يعتبر الشائع و الأكثر تداولاً فهو يصنفها إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة نستعرضها فيما يلي:

➤ الطرق التقليدية:

- ✓ **طريقة الدرجات:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقديم أداء العاملين، حيث يستخدم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأ أو درجة، وتكون هذه الدرجة محددة بفترة معينة تبدأ من 1 إلى 5 أو 10، بحيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم 5 أو 10 كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ويعيبها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم.¹
- ✓ **طريقة الترتيب البسيط:** موجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتكوين فكرة عامة على الأفراد، و بالتالي يمكنه ترتيبهم تصاعدياً حسب كفاءتهم، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلاً، ويعيبها

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص124.

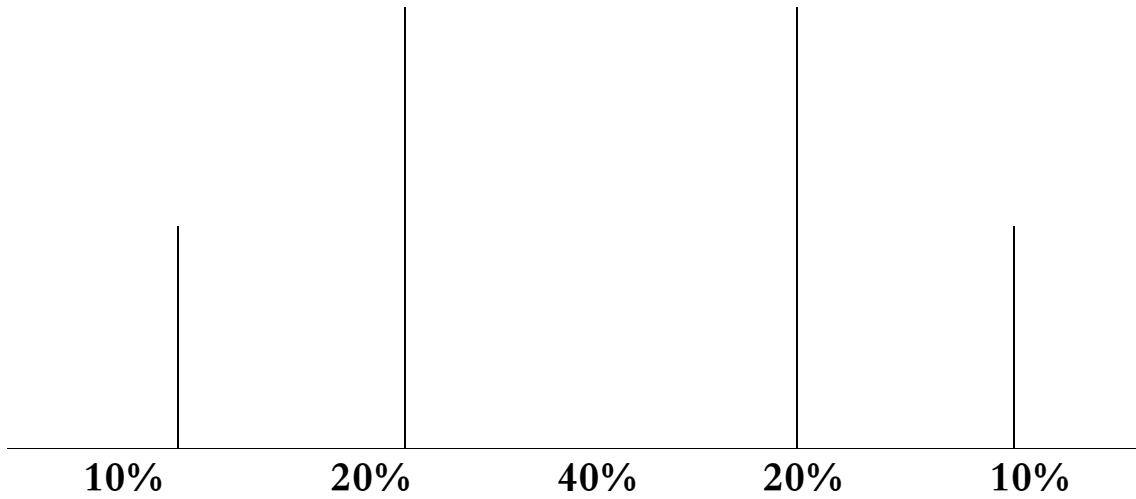
الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

انها لا تعطي نتائج دقيقة، مما يؤدي إلى غبن حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي¹.

✓ **طريقة التوزيع الإجباري:** تأخذ طريقة التوزيع الإجباري أيضا شكل الترتيب و المقارنة عند التطبيق، و لكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي، و عادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي: (مثلا: 10% أداء منخفض جدا، 20% أداء منخفض، 40% أداء عادي، 20% مرتفع، 10% مرتفع جدا)،²

ويوضح الشكل رقم (01) المنحنى الطبيعي للتوزيع النسبي التقريبي للعاملين حسب طريقة التوزيع الإجباري:

شكل رقم (02) المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجباري



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ص218

✓ **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المقيم بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها كل موظف، إضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي ومنح الترقية لهذا الموظف ويعاب على هذه الطريقة ما تستغرقه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها³.

✓ **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل المرؤوسين مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي الأفراد، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة⁴.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية - مصر، 2005، ص 28.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 217، 218.

³ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2002، ص ص 116، 117.

⁴ كامل بربر، مرجع سابق، ص 183.

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

➤ الطرق الحديثة في قياس الأداء: بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء التقليدية، بدأ البحث عن

طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

✓ طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن المسؤول المباشر لن يلتفت إلى سلوك

مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل المرؤوسين لوضع الأهداف و الاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ على المسؤول أن يساعد الأفراد في تحقيق الأهداف وان يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة الأفراد مثلاً.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف التنفيذ ايجابيا وسلبا.

ويوضح الشكل الموالي احد أساليب تقييم الأداء عن طريق الأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.¹

الجدول (01) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الانحراف	الانجاز	المهدف	الأهداف
107%	160	150	1- عدد الزيارات البيعية للعملاء
100%	50	50	2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم
95%	950	1000	3- كمية المبيعات من السلعة س
75%	15	20	4- عدد شكاوي العملاء

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 42.

✓ طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل

العمل، ويطلب من المسؤول أن يلاحظ أداء الأفراد ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.²

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 424 425

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 184

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

✓ طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تصف العمل أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون هذه العبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية و أخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث أن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى وهي التي تعطي التقديرات عن كل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم.¹

وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي ثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال " أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية". إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساتها المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، وإلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبين قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع.

¹ دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانه بغليزان، جامعة محمد بن احمد وهران 2، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2015-2016، ص 75.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية

تتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع ان يقوم بعض المديرين بخلق نوع من الصراع بين الافراد وخاصة في الحالات التي يتطلب الامر فيها زيادة درجة الابتكار و الابداع لحل المشكلات الإدارية وإدارة الصراع على نحو فعال، يتعين على مديري المنظمات التعمق في معرفة مصادر الصراع وأنواعه في المنظمة وصياغة اساليب إدارته المناسبة، ذلك لان الاسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي يؤثر في عدد من المتغيرات المتعلقة بأداء العاملين، منها درجة الرضا الوظيفي، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يؤثر في أداء فريق العمل ودرجة تماسكه.¹

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي و اساليب ادارته على اداء الموارد البشرية.

المطلب الاول: العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية

ان غياب الصراع كليا في المنظمات غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع الشديد، فغياب الصراع يشير الى عدم مبالاة الموارد البشرية و تخليهم عن المشاركة، او ان المنظمة تكبت التفكير الابداعي واما الصراع الشديد فهو يعيق ويربك العمل، لانه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين بتحقيق اهدافهم بكفاءة، وعليه تكون النتائج افضل ما يمكن حينما يكون الصراع معتدلا، فالمؤسسات التنظيمية التي تعيش نزاعا طفيفا جدا تميل لان تكون عديمة المبالاة، و تفتقر للابداعية، وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة للانجاز، و في المقابل فالنزاع الحاد يمكن ان يؤدي بالمؤسسة الى الدمار بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا، والافتقار للعمل بروح الفريق، و الدوران الوظيفي، ولذا فالنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فهو ينشط الافراد و يوجههم في اتجاهات بناءة.

و من بين ايجابيات الصراع المعتدل ايضا يحافظ على حيوية الجماعة و النقد الذاتي، و الابداعية و يحسن جودة القرارات ويستثير ابداعية الافراد وتشجيع الاهتمام و حب الاطلاع بين الاعضاء، ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح المشكلات في العلن، و تخفيف التوترات ويطور مناخا يتصف بتقييم الذات و التغيير.²

فأهمية الصراع تأتي من تأثيره المحتمل على الموارد البشرية و المؤسسة، وليس من الممكن ان يتمكن المدير من ان يمنع حدوث الصراع او ان يعلم متى سيحصل الصراع، فالمدير الناجح يستثمر حدوث الصراع و يقوم بتحويله الى حدث

¹ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، نفس المرجع، ص 50.

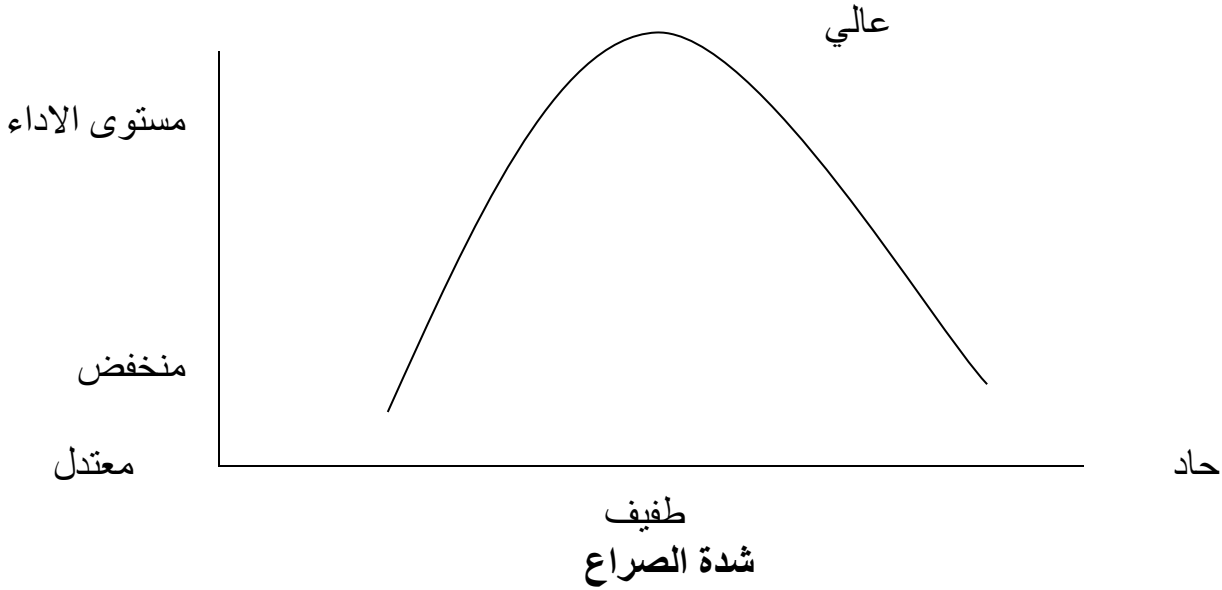
² حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 249، 250.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

إيجابي من خلال معرفة اتجاهات الموارد البشرية و حاجاتهم، وان قام المدير بحل الصراع بطريقة مرضية لجميع الاطراف فمن المؤكد ان المردود سيكون ايجابيا.

من الشكل التالي سيتبين لنا ان الصراع مرتبط بالاداء، فعند مستوى اداء منخفض سيكون مستوى الصراع منخفضا اما عند مستوى الصراع المرتفع سيقابله مستوى اداء منخفض اما عند مستوى اصراع معتدل سيقابله مستوى اداء مرتفع:¹

شكل (03) العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي و مستوى اداء الموارد البشرية



المصدر: حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دارالحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003، ص250.

ومن الشكل تظهر العلاقة الارتباطية بين المستوى المتوسط للصراع الذي يؤدي إلى الأداء الأمثل، أما في حالة مستوى الصراع المتدني جداً، أو العالي جداً، فإن ذلك يقود إلى أداء دون المستوى المطلوب، فالإدارة العصرية الناجحة تلك التي تستطيع معالجة الصراع في مهده، وذلك بإبقائه في المستوى المطلوب، وتفسح المجال أمام الموظفين، وإشراكهم في صناعة القرارات، وصولاً إلى الأداء الأفضل.²

المطلب الثاني: اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على اداء الموارد البشرية

في هذا الأسلوب يسعى المسؤول إلى فرض حل يلي مطالبه على حساب مطالب الطرف الاخر والسعي للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الاخر يجب أن يخسر وهذا يعكس الرغبة في تحقيق المصالح الشخصية فقط ويجسد المسؤول قوته من خلال تهديد الاطراف المتصارعة بالمحاسبة اذا لم ينتهي الصراع او اصداره اوامر و تعليمات لا تسمح بمناقشتها.

¹ حسين احمد طراونة واخرون، مرجع سابق، ص327.

² ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص51.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

و يعتبر هذا الاسلوب سلبيا لان احد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الاخر، ومثل هذه الهيمنة على العمليات و الاتصال تضعف التكامل و تماسك الفريق.

وقد يؤثر هذا على اداء الافراد من خلال كبت الصراع بالقرارات و الاوامر التي تضع حد للصراع و بالتالي القضاء على المنافسة و الابداع و الابتكار و من ناحية اخرى فان الحل المفروض يجعل الطرف الخاسر يشعر بالظلم و عدم المساوات و تتطور لديه اتجاهات سلبية وقد يسعى الى نوع من الثار او القيام بتصرفات سلبية كالانتقام باعمال تخريبية، ولكن قد يكون المسؤول مضطرا لاتباع هذا الاسلوب في الحالات التالية:

- إذا كانت هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة؛
- أو حاجة لاتخاذ قرارات غير روتينية؛
- أو حينما يكون إلتزام الطرف الاخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري.¹

المطلب الثالث: اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال التجنب على اداء الموارد البشرية

ان من بين الاساليب التي يتبعها المسؤولين في المؤسسات من اجل حل مشاكل الصراع التنظيمي هي اسلوب التجنب او ما يعرف باستراتيجية الهروب و التحاشي حيث لا يحاول احد اطراف الصراع تحقيق اهدافه او اهداف الطرف الاخر، وانما ينسحب المسؤول من موقف الصراع او يقوم بكتبته، وهذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على اداء المورد البشري في المدى البعيد، ويتوقع ان تؤثر سلبا على اداء الفريق لانها لا تؤدي الى تقييم البدائل بصورة كاملة مما ينعكس سلبا على جودة القرارات الناتجة فقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة ، وكذلك لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته و بالتالي التقليل من الجهد المبذول لهذا الطرف في اداء العمل المطلوب منه ولا يقوم كذلك باستغلال كافة طاقاته المتاحة اثناء اداء العمل.²

ولكن يبقى هذا الاسلوب مناسب في بعض المواقف التالية:³

- اذا كان موضوع الصراع ثانويا. او في حالة ظهور موضوعات أكثر اهمية.
- في حالة التأكد من عدم القدرة على اشباع الرغبات الشخصية
- في حالة التأكد من ان المشكلات الناتجة عن الحل اكبر من العائد من الحل ذاته
- اذا كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة.
- اذا كان لاطراف الصراع اقدر على حل المشكل.
- أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لايجاد حل بعيد المدى.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 252، 253.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 252.

³ حسين احمد طراونة، مرجع سابق ص 321.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المطلب الرابع: اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال التسوية على اداء الموارد البشرية

يعتبر هذا الاسلوب تقليدي في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول لديها حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف، وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لافراد الصراع ولا يشبع رغباتهم.¹

و الحل مؤقت فقط في هذه الحالة و هذا ما يؤدي الى معاودة حدوث الصراع مرة اخرى و بالتالي يؤثر سلبا على اداء الافراد و يضعف من مستوى الكفاءة نتيجة توجيه جهودهم و افكارهم عن المهمة الحقيقية في المؤسسة و كذلك تضييع وقت كبير في كيفية حل الصراع على حساب ادائهم أعمالهم.²

ويصلح هذا الاسلوب في حالات التالية:

- الحاجة إلى التوصل إلى حل سريع تحت الضغط.
 - لتحقيق تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة.
 - حالة تساوي القوى.
 - عندما تكون الاهداف مهمة جدا و بالتالي لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية.
 - استخدامها كسند في حال فشل اسلوب التعاون.
- لذا لا ينصح بالاعتماد على هذا الاسلوب الا في حال فشل اسلوب التعاون.³

المطلب الخامس: اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال التنازل على اداء الموارد البشرية

بموجب هذا الاسلوب يعطي الفرد اولوية و افضلية لمصلحة الغير على مصلحته، او ان يتصرف المسؤول كما لو كان يعتقد ان الصراع سيزول بمرور الوقت و يدعو اطراف الصراع الى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الاسلوب يشجع الاطراف على اخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة مع الكثير من المشاكل التي يمكن ان تسكن لفترة لتعاود ان تطفو الى السطح خاصة اذا كانت حاجات الافراد لا يمكن اشباعها و متجددة.

و منه نستنتج ان هذا السلوك سلبي و يؤثر سلبا على اداء الموارد البشرية و المؤسسة ككل، لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من كل الطاقات و من عملية (التداؤب) من خلال التعاون، كما لا يتم الاخذ في الاعتبار كامل المعلومات و البدائل مما يؤثر سلبا على نوعية القرار كما يؤدي هذا الاسلوب الى انعدام الابداع و مقاومة التغيير و المحافظة على القديم.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 253.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 299.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

ويلاحظ على هذا الأسلوب غياب الحزم و بالتالي تفشي ظاهرة التسبب و اللامبالاة و التغيب و عدم الالتزام بالعمل و المواعيد مما يؤثر سلبا على الاداء و جودة المنتج او الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و يصلح هذا الأسلوب في حالة الحاجة الى حل سريع مؤقت، او حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد او حينما يرغب الفرد في الابقاء على علاقات جيدة و كسب رصيد اجتماعي من اجل قضايا لاحقة او عندما يشعر الفرد انه اخطأ.¹

المطلب السادس: اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون على اداء الموارد البشرية

في هذا الأسلوب يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح و صريح، وتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه راجحين و الهدف الحقيقي من هذا الأسلوب هو التوصل الى حلول مقنعة للطرفين، ويلاحظ ان المسؤول في هذه الحالة ينظر الى الصراع على انه شيء طبيعي و يظهر الثقة و الاحترام لاراء الاخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض افكاره و اراءه و بالتالي ظهور مواهب ابتكارية للأفراد مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم خلال العمل. كما ان حل الصراع بهذا الأسلوب يؤدي الى نشوء التعاون و الانسجام بين الافراد حيث يتعرف كل فرد على الاخر بشكل اقوى اثناء فترة الصراع، و عند الوصول الى حلول للمشكلات القائمة بينهم قد تزداد اواصر التعاون بين الاطراف ذات العلاقة و تشجع العمل بروح الفريق الواحد و في مجموعة كما من الممكن ان تستفيد الادارة من حل الصراعات القائمة في المؤسسة بتكوين قاعدة بيانات تستطيع الرجوع اليها مستقبلا في حل الصراعات التي قد تنشأ فيما بعد.²

و مما سبق نجد ان هذا الأسلوب مثالي للتنمية و للتطوير وله تاثير ايجابي على اداء الافراد و الفريق لانه يعكس الاهتمام بالعمل حيث يسعى طرفا الصراع للحصول على معلومات كافية و العمل بصورة هادفة لايجاد حلول و يصاحب هذا تركيز في العمل و توافق اهداف الافراد، و تفعيل المشاركة مما يؤدي كذلك الى تحسين جودة اداء الموارد البشرية و المؤسسة معا:

- و يتناسب هذا الأسلوب حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا؛
- و تكون قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن التسوية بشأنها؛
- عند الرغبة في ايجاد حل شمولي خاصة حالات زيادة الاهمية النسبية لطرفي الصراع؛
- عندما يرغب الفرد في التعلم من الاخرين؛
- وكذلك عندما يرغب الفرد في التعرف على وجهات نظر الاخرين.
- او في حالات الرغبة في ضمان التزام الاطراف المختلفة عند التنفيذ³

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 252.

² حسين احمد طراونة واخرون، مرجع سابق، ص 329.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 253، 254.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن:

أداء المورد البشري هو نتيجة السلوك والجهد البشري في بيئة العمل، الموجه لإنجاز مهام ومسؤوليات وظيفية معينة وفق معايير موضوعية محددة كميًا ونوعيًا و زمنيًا، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المؤسسات أن تقوم بها، وذلك من أجل معرفة مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم، وكذلك مدى تحسين مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر أداة من أدوات الرقابة.

وقد استنتجنا أيضا من خلال هذا الفصل أن الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي في المؤسسات تتمثل في كيفية صياغة الأسلوب المناسب الذي يمكن رفع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات والمحافظة على المستوى المعتدل للصراع من خلال التخفيف أو استشارة الصراع. و حتى نتعرف أكثر فأكثر على أثر إدارة الصراع على أداء الموارد البشرية سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الإدارية بولاية بسكرة.

الفصل الثالث:

الأطر التطبيقي

الدراسة

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لموضوع ادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية مبدائيا لتأخذ البعد العملي، وكان الاختيار على مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة حتى لا تترك هذه الدراسة النظرية حافة، قمنا بالدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل ان نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها، حيث تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات التي يتم الاستعانة بها في هذه الدراسة الميدانية و تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات ،ومن ثم عرض وتحليل النتائج .

لذا سنحاول تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث :اختبار وتفسير الفرضيات .

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة .

قمنا باجراء هذه الدراسة الميدانية بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة. لذا سنتعرف بداية في هذا المبحث على التعريف بالادارة و طبيعة نشاطها و أهدافها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

تعتبر مديرية الادارة المحلية جهاز من بين أجهزة الإدارة العامة الموضوعة تحت سلطة الاليفهي, لا يمكن أن تقوم بأي عمل إلا تحت توجيه ومراقبة وإشراف الوالي.و تسير من قبل مدير يعين بموجب مرسوم رئاسي, وفي السابق كان يعين بموجب مرسوم تنفيذي المتعلق بضبط كفيات التعين في بعض الوظائف المدنية للدولة المصنفة " وظائف عليا"

انشيئة مديرية الإدارة المحلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة بالولاية و هيكلها، وتعد من أهم المديریات على مستوى الولاية وهي القلب الناض على المستوى المحلي لما تقدمه من مهام لصالح الموظف او المواطن من ناحية التسيير الإداري و المالي و تتشكل من ثلاثة مصالح هي :

➤ مصلحة الميزانية والممتلكات؛

➤ مصلحة التنشيط المحلي؛

➤ مصلحة المستخدمين.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني : مهام مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

ان مديرية الإدارة المحلية بالولاية تقوم بدور المراقب والمنسق بين مختلف إدارات ومصالح الولاية والدائرة والبلدية, و تتمثل هذه المهام في :

- برجة التكون المستمر لفائدة موظفي البلديات والولاية للرفع من كفاءتهم المهنية وجعلهم على مقربة من النصوص القانونية, إضافة إلى مساندة التحولات التي تشهدها الجزائر
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.
- تقوم بدراسة وتحليل إمكانات البلديات والولاية من دعم مواردها المالية وتحسينها.
- تدرس وتقتراح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية والبلدية .
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.
- زيادة على ذلك, تسهر على تامين ممتلكات البلدية (المنتجة وغير المنتجة), من خلال عملية التحين الدوري لأثمان إيجار ممتلكاتها, إبرام عقود الامتياز لسير مرافقها العامة.
- أما الدور الذي تلعبه في التنسيق فيمكن باعتبارها حلقة وصل بين البلدية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية , من أجل تزويد هذه الأخيرة بكل المعلومات التي تخص البلدية, كتبليغها بحالة عدد البلديات التي تعرف عجزا ماليا في ميزانيتها , للإشراف المباشر على تصفية ديون البلدية, الإشراف على توزيع التجهيزات والحافلات الممنوحة من قبل وزارة التضامن الوطني للبلديات على غرار حافلات النقل المدرسي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية .

تتكون مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة من ثلاثة مصالح تندرج تحت كل مصلحة مكاتب و تتشكل كما يلي:

- **مصلحة المستخدمين** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر, و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكاتبين.
- ✓ **مكتب تكوين و تسيير مستخدمي الولاية** : المكتب مكلف بالتوظيف كأول إجراء, الإعلان عن التوظيف, متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف, وتقديمها للتأشيرة, بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه المصلحة بمتابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة و في الرتبة, و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

✓ مكتب تكوين و تسيير مستخدمي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طريق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

➤ **مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج** : تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية، المنقولة) و تتكون من مكتبين هما:

✓ **مكتب الصفقات**: يتكفل بإعداد وتوفير جميع الوثائق والإجراءات القانونية الخاصة بإجراء عملية المناقصات الوطنية ابتداء من نشر الإعلان إلى غاية تقييم العروض وفتح الأظرفة؛

✓ **مكتب الميزانية و ممتلكات البلديات**: يسهر على متابعة ومراقبة التسيير الحسن لممتلكات البلديات ويعمل على متابعات التسيير المالي (الإيرادات والنفقات) والمصادقة على مداوات المجلس الشعبي البلدي لبلديات الولاية؛

➤ **مصلحة الميزانية و الممتلكات**: تقوم بتسيير الميزانية الخاصة بالولاية و تتكون من ثلاث مكاتب هي:

✓ **مكتب ميزانية الدولة** : يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية بسكرة، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

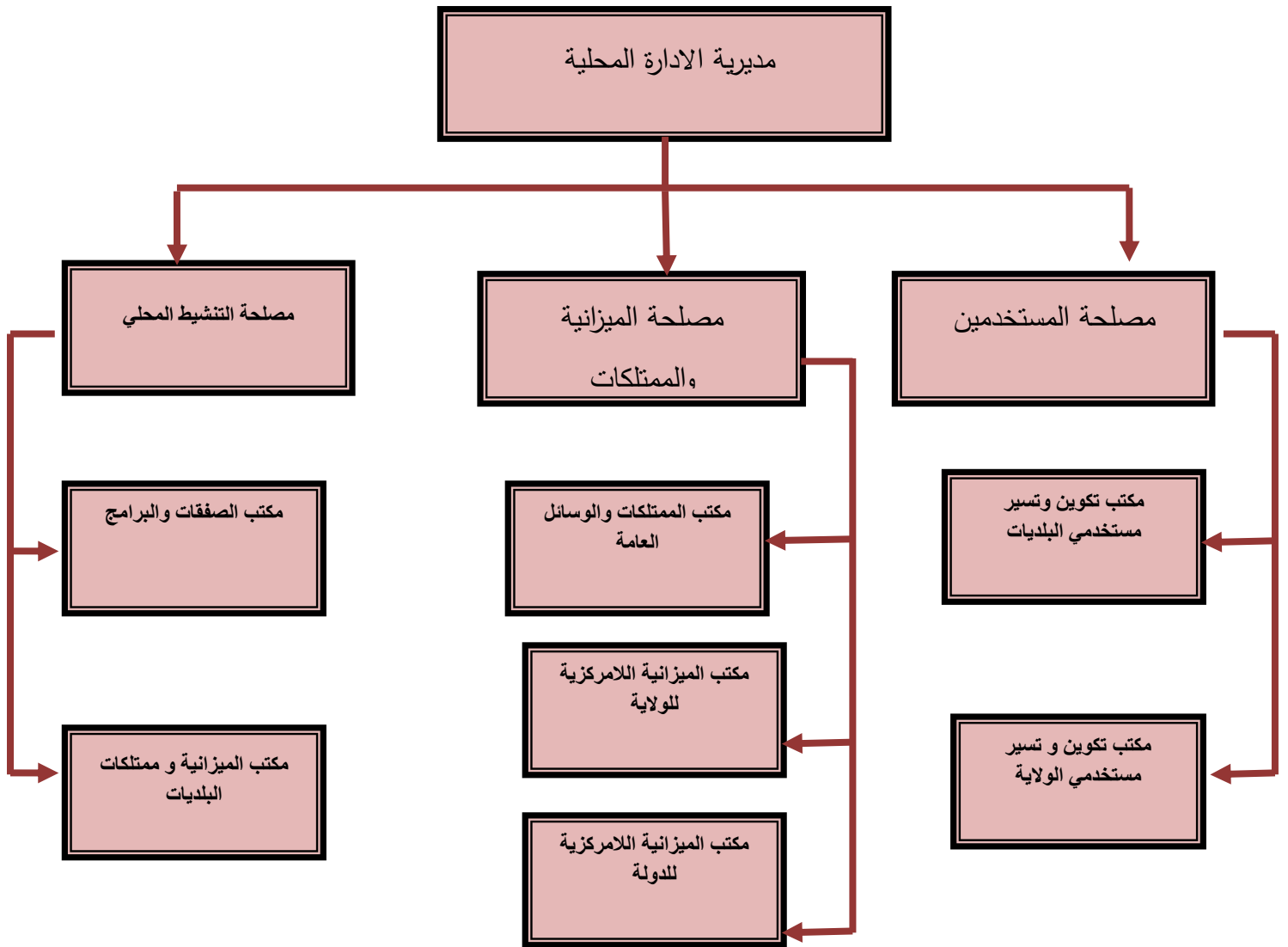
✓ **مكتب ميزانية الولاية** : و تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرمحين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

- **قسم التجهيزات الاستثمار**: اقتناء العتاد و المعدات الكبرى، أشغال.

- **قسم التسيير**: اقتناء عتاد مكاتب، فواتير الغاز الخاصة بمقر الولاية و الدوائر و المساكن التابعة لها. الإعانات الخاصة بالبلديات، المدارس، الجمعيات الرياضية و الثقافية. أجور العمال و سندات التحصيل.

✓ **مكتب الممتلكات** : و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.....إلخ.

الشكل(04):الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية



المصدر : اعداد الباحث انطلاقا من وثائق الادارة

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بأثر ادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية، يتوجب علينا اتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الاسس المنهجية الواجب تبنيتها من خلال الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع .

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب حدود و منهج وصدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: حدود ومنهج الدراسة:

أ- حدود الدراسة: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

-الحدود المكانية: تم إجراء هذا الدراسة مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019/2018.

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر بين ادارة الصراع التنظيمي (كمتغير مستقل)، وأداء الموارد البشرية (كمتغير تابع).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

ب- منهج الدراسة:

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة اسبابها ومؤثراتها للوصول الى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظواهر من خلالها.¹ فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أون من اجل البرهنة عليها وإثباتها.²

ولقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

ثانيا: اختبار صدق أداة الدراسة:

¹ محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الحضري، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص46.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة كما يلي:

أ-صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

* **الصدق الظاهري للأداة:** للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على الاستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 02) وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 01) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

* **صدق الإتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على العينة المبحوثة، ومن أجل الوقوف على الاتساق الداخلي للإستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه كما هو في الجداول التالي:

الجدول رقم (02): الاتساق الداخلي لعبارات بعد السيطرة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	السيطرة		
01	يلح المسؤول على مطالبه حتى يحصل على ما يريد	,384**	0,009
02	يتمسك المسؤول براهه لارغام الطرف الاخر او اطراف الصراع على تقديم تنازلات	,872**	0,000
03	ينهي المسؤول الصراع باوامر و تعليمات لا تسمح بمناقشتها	,759**	0,000
04	يهدد المسؤول الأطراف المتصارعة بالحاسبة إذا لم ينتهي الصراع	,690**	0,000

** مستوى الدلالة 1 %

* مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج **Sps.v 19**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه تراوحت بين (79%) و (87%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، بينما العبارة 1 بلغ معامل ارتباطها حوالي 38.4% إلا أنها دالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد السيطرة.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (3): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التجنب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التجنب			
05	ينسحب المسؤول عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها	,459**	0,009
06	يؤجل المسؤول التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور	,515**	0,000
07	يحاول المسؤول التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهله	,647**	0,000
08	يتخذ المسؤول موقف السكوت الذي لا يثير الفوضى ويزيد الخلافات	,627**	0,000
09	يرفض المسؤول الوقوف مع احد اطراف الصراع لتجنب كراهية اي طرف له	,471**	0,000

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (51%) و (64%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، بينما العبارة 1 و العبارة 5 بلغ معامل ارتباطها حوالي 45.9% و 47.1% إلا أنها دالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد التجنب.

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التسوية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التسوية			
10	يستخدم المسؤول أسلوب الاخذ والعطاء و تبادل المنافع	817**	0,009
11	يحاول المسؤول التاقلم مع الوضع الجديد من خلال إيجاد حل سريع للمشكلة	,639**	0,000
12	يبحث المسؤول الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات	,592**	0,000
13	يحاول المسؤول استرضاء الجميع من اجل الحفاظ على حاجات العمل	,627**	0,000

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (59%) و (81%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد التسوية.

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التنازل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التنازل			
14	يضحى المسؤول أحيانا برغبته من اجل رغبات الآخرين	,831**	0,009
15	يحاول المسؤول جعل قراراته مع توجهات الآخرين	,788**	0,000
16	يحاول المسؤول عدم إيذاء او جرح مشاعر الآخرين	,797**	0,000
17	يتراجع المسؤول عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين	,711**	0,000

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (71%) و (83%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد التنازل.

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاون

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعاون			
18	يستخدم المسؤول طرق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخصصين	,211**	0,001
19	يتعاون المسؤول مع جميع الاطراف المتصارعة لايجاد حلول ترضي الجميع	,453**	0,000
20	يستمع المسؤول الى افكار الطرف الاخر لحل الصراع	,346**	0,000
21	يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	,425**	0,000

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (21%) و (45%) وهي أقل من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، إلا أنها دوال إحصائية وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاون.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات محور اداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك	0,627**	0,000
23	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	0,565**	0,000
24	القدرة التي تتمتع بها تساهم في إنجاز اعمالك	0,670**	0,000
25	جهدك المبدول كاف لإنجاز العمل المطلوب	0,623**	0,000
26	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك أثناء اداء عملك	0,485**	0,001
27	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل	0,497**	0,001
28	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية	0,508**	0,000
29	تقوم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد	0,514**	0,000
30	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	0,655**	0,000

** مستوى الدلالة 1 %

* مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (63%) و (82%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (5%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات محور الاداء .

ثالثا: ثبات عبارات الإستبانة

لتحديد درجة الثبات وصدق عبارات الإستبيان، تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا وإستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالاتي:

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(08) معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

المحور و الأجزاء	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	إدارة الصراع التنظيمي	21		
الجزء الأول	أسلوب السيطرة	04	0,624	0,780
الجزء الثاني	أسلوب التجنب	05	0,640	0,800
الجزء الثالث	أسلوب التسوية	04	0,647	0,804
الجزء الرابع	أسلوب التنازل	04	0,786	0,887
الجزء الخامس	أسلوب التعاون	04	0,835	0,913
المحور الثاني	أداء الموارد البشري	09	0,7 22	0,850
المجموع	جميع الفقرات	30	0,714	0,845

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبانة مرتفع اذ بلغ 0.714 منا ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و ابعادها مقبولة و قد تراوحت ما بين لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث تراوحت ما بين 0.624 و 0.835 و هذا يدل على ثبات اداة الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية و هذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام 0.845 و هو معامل مرتفع.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19):

- 1) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2) تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- 3) تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:
- 4) معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 5) معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 6) تم استعما معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة .

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و الاطار الوصفي لها

اولا: مجتمع وعينة الدراسة: لكل دراسة مجتمع خاص بها وهذا قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة الى اخرى، فقد نجد كبرا أو صغيرا أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب الى المجتمع الذي يخص هذه الدراسة من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر ادناه.

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 60 موظفا.

ب- عينة الدراسة: في دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة الأفراد الموظفين بمديرية الادارة المحلية والبالغ عددهم 60 موظفا، وقد كان عدد الاستبيانات الموزعة 60 استبيان، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 50 استبيان وتم استبعاد 5 استبيانات لعدم الاجابة الكاملة على الأسئلة، وبالتالي العينة التي يتم دراستها هي 45 موظف، و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات وتمثل في

1-الجنس 2- العمر 3-المؤهل العلمي 4-سنوات الخبرة

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بأبعاد ادارة الصراع التنظيمي وتتضمن (21) عبارة.

أما المحور الثاني خاص بمتغير اداء الموارد البشرية ويتضمن (09) عبارات.

ثانيا: الإطار الوصفي لعينة الدراسة.

سنتطرق الى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك من خلال الجدول التالي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
42,2	19	أنثى
57,8	26	ذكر
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

يتضح من الجدول رقم 09 أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 57,8 %ذكور أما نسبة

الإناث فقد بلغت 42,2%، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل المؤسسة.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

2- : توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
11,1	5	أقل من 30 سنة
37,8	17	من 30 إلى 36 سنة
24,4	11	من 37 إلى 43 سنة
26,6	12	أكثر من 43 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

يتبين من الجدول رقم 10 أن ما نسبته 37,8 % من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 36 سنة، تليها العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 43 سنة بنسبة 26,6 %، ثم فئة من 37 إلى 43 سنة بنسبة 24,4 %، ثم الفئة أقل من 30 بنسبة 11,1 % وذلك يرجع إلى السياسات الجديدة في نظم التوظيف التي تشهد تغيرات في كل مرة.

3- : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
8,9	4	ثانوي
17,8	8	تقني سامي
51,1	23	ليسانس
4,4	2	مهندس
17,8	8	شهادة أخرى
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

يتبين من الجدول رقم 11 أن ما نسبته 51,1 % من أفراد العينة هم من فئة ليسانس، تليها فئة تقني سامي و فئة شهادات أخرى بنسبة 17,8 %، وبعدها تأتي فئة ثانوي بنسبة 8,9 %، و أخيرا فئة مهندس بنسبة 4,4 %، ويرجع ذلك إلى عدد المناصب المفتوحة كل سنة.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

4- : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
11,1	5	أقل من 5 سنوات
46,7	21	من 6 إلى 10 سنوات
15,6	7	من 11 إلى 15 سنة
26,7	12	من 15 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتبين لنا من الجدول رقم 12 أن ما نسبته 46,7% هم من الفئة من 6 إلى 10 سنوات، تليها الفئة من 15 فما أكثر بنسبة 26,7%، بعدها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15,6%، واخيرا الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11,1%، و الملاحظ من هذا الجدول أن المؤسسة تعمل للمحافظة على موظفيها أصحاب الخبرة.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختيار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات و الذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة لاجابات عينة البحث عن عبارات الاستبانة، واختبار مستوى متغيرات الدراسة للمديرية، و نتطرق الى اختبار الاثر بين متغيرات الدراسة:

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ومحاور الاستبانة تتمثل في ادارة الصراع التنظيمي وأداء الموارد البشرية. بالاعتماد على سلم ليكارت الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 13 سلم ليكارت الخماسي.

05	04	03	02	01	الدرجة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	درجة الموافقة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، 541.

وسيتيم حساب كل من المتوسطات والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة و الفقرات المكونة لكل بعد، بالاعتماد على مقياس ليكارت كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	عالي جدا
من 1.80 إلى 2.59	عالي
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	منخفض
من 4.20 إلى 5	منخفض جدا

أولاً: تحليل محور ادارة الصراع التنظيمي

وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

ما هو مستوى ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

و النتائج كانت كما يلي:

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم 15: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور ادارة الصراع التنظيمي .

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
-	اسلوب السيطرة	2,683	1,785	متوسط
01	يلح المسؤول على مطالبه حتى يحصل على ما يريد	2,69	1,062	متوسط
02	يتمسك المسؤول براهه لارغام الطرف الاخر او اطراف الصراع على تقديم تنازلات	2,6	1,246	متوسط
03	ينهي المسؤول الصراع باوامر و تعليمات لا تسمح بمناقشتها	2,82	2,211	متوسط
04	يهدد المسؤول الأطراف المتصارعة بالخاسبة إذا لم ينتهي الصراع	2,62	2,620	متوسط
	اسلوب التجنب	2,61	1,176	متوسط
05	ينسحب المسؤول عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها	3,20	1,120	متوسط
06	يؤجل المسؤول التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور	2,38	1,072	عالي
07	يحاول المسؤول التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهله	2,42	1,158	عالي
08	يتخذ المسؤول موقف السكوت الذي لا يثير الفوضى ويزيد الخلافات	2,93	1,338	متوسط
09	يرفض المسؤول الوقوف مع احد اطراف الصراع لتجنب كراهية اي طرف له	2,64	1,190	متوسط
	اسلوب التسوية	2,07	0,845	عالي
10	يستخدم المسؤول أسلوب الاخذ والعطاء و تبادل المنافع	2,04	0,976	عالي
11	يحاول المسؤول التناقل مع الوضع الجديد من خلال ايجاد حل سريع للمشكلة	1,80	0,694	عالي
12	يبحث المسؤول الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات	2,18	0,886	عالي
13	يحاول المسؤول استرضاء الجميع من اجل الحفاظ على حاجات العمل	2,24	0,830	عالي

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

عالي	1,061	2,50	اسلوب التنازل	
متوسط	1,148	2,67	يضحى المسؤول أحيانا برغباته من اجل رغبات الآخرين	14
عالي	1,099	2,56	يحاول المسؤول جعل قراراته مع توجهات الآخرين	15
عالي	0,935	2,11	يحاول المسؤول عدم إيداء او جرح مشاعر الآخرين	16
متوسط	1,062	2,69	يتراجع المسؤول عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين	17
عالي	1,000	1,93	اسلوب التعاون	
عالي	0,963	2,07	يستخدم المسؤول طرق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين	18
عالي	0,976	1,84	يتعاون المسؤول مع جميع الاطراف المتصارعة لايجاد حلول ترضي الجميع	19
عالي	0,915	1,93	يستمع المسؤول الى افكار الطرف الاخر لحل الصراع	20
عالي	1,133	1,89	يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	21
عالي	,39199	2,3831	الاتجاه العام	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

- 1- اسلوب السيطرة: من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك درجة موافقة متوسطة حول بعد أسلوب السيطرة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر بـ 2,683 و إنحراف معياري بـ 1,785.
- 2- اسلوب التجنب: من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك درجة موافقة متوسطة حول بعد أسلوب التجنب وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر بـ 2,61 و إنحراف معياري بـ 1,176.
- 3- اسلوب التسوية: من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك درجة موافقة عالية حول بعد أسلوب التسوية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر بـ 2,07 و إنحراف معياري بـ 0,845.
- 4- اسلوب التنازل: من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك درجة موافقة عالية حول بعد أسلوب التنازل وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر بـ 2,50 و إنحراف معياري بـ 1,061.
- 5- اسلوب التعاون: من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن هناك درجة موافقة عالية حول بعد أسلوب التعاون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر بـ 1,93 و إنحراف معياري قدر 1,000.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

ومن خلال هذا الجدول دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير ادارة الصراع التنظيمي من قبل افراد عينة البحث بلغ (2,3831) بانحراف معياري (,39199), ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتوسط يشير الى نسبة موافقة عالية من طرفهم.

ثانيا: تحليل محور اداء الموارد البشرية:

وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

ما هو مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

و النتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم 16: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المؤشرات الإحصائية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك	2,09	1,104	عالي
23	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	1,82	0,716	عالي
24	القدرة التي تتمتع بها تساهم في انجاز اعمالك	1,84	0,903	عالي
25	جهدك المبدول كاف لإنجاز العمل المطلوب	1,67	0,564	عالي جدا
26	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك اثناء اداء عملك	1,87	0,869	عالي
27	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل	2,18	0,886	عالي
28	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية	1,60	0,539	عالي
29	تقوم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد	1,73	0,654	عالي جدا
30	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك	1,76	0,570	عالي جدا
	الإتجاه العام	1,84	0,756	عالي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول رقم 16 يتبين أن هناك درجة موافقة عالية حول بعد أداء الموارد البشرية وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 1,84 و إنحراف معياري ب 0,756.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

اولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال (السيطرة، التجنب والتسوية، التنازل، التعاون) على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال (السيطرة، التجنب والتسوية، التنازل، التعاون) على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن توضيح نتائج التحليل من خلال الجدول التالي .

جدول رقم 17 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	13,248	1	13,248	103,267	0,000a
الخطأ	5,517	43	0,128		
المجموع الكلي	18,765	44			

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول 21 يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (103,267) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية ، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 18 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
ادارة الصراع التنظيمي	0.196	1,373	1.180	103,267	0,001	0,177	0.031

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد الصراع التنظيمي في المتغير التابع أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، هذا مادعمته قيمة F المحسوبة البالغة (103,267) ، وكذلك قيمة T البالغة 1.180 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بنسبة (17.70%) حيث أن متغير ادارة الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته 3.10% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية ، وباقي التغير يعود الى عوامل اخرى ، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن تمثيل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + bx$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X المتغير المستقل: ادارة الصراع التنظيمي

بالتعويض نجد: (ادارة الصراع التنظيمي) $y = 1.373 + 0.196x$ (أداء الموارد البشرية)

ثانيا : إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير أثر كل بعد من أبعاد ادارة الصراع التنظيمي في أداء الموارد البشرية وذلك فيما يلي :

1- إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على أداء الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 19 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الاول
0.050	0.223 ^a	2.258	0.140	- 1.503	2.169	- 0.122	اسلوب السيطرة

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاسلوب السيطرة في أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 2.258 وكذلك قيمة (T) البالغة - 1.503 بمستوى دلالة 0.140 وهو اكبر من 0.05، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي في أداء الموارد البشرية من خلال اسلوب السيطرة بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

2- اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 20 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على أداء الموارد البشري

معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثاني
0.000	0.003	0.000	0.985	0.018	1.834	0.002	اسلوب التجنب

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاسلوب التجنب في أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 0.000 وكذلك قيمة (T) البالغة 0.018 بمستوى دلالة 0.985 وهو اكبر من 0.05، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية من خلال اسلوب التجنب بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عندى مستوى الدلالة 0.05.

3- اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 21 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية.

المعامل	معامل	(F)	مستوى	(T)	(A)	(B)	البعد الثالث
التحديد R2	الإرتباط (R)	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة			
0,152	0.391	7.737	0,008	2.782	1.251	0.285	اسلوب التسوية

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاسلوب التسوية في أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 7.737 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.782 بمستوى دلالة 0.008 وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بنسبة 0.391 حيث ان بعد اسلوب التسوية يفسر ما نسبته 15.2% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، وباقي التغير يعود الى عوامل اخرى، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية من خلال اسلوب التسوية بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عندى مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

ونمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x^3)$

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X3 البعد الثالث من المتغير المستقل : اسلوب التسوية.

بالتعويض نجد : (اسلوب التسوية) $y = 1.251 + 0.285x$ (أداء الموارد البشرية)

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ادارة الصراع من خلال اسلوب التسوية ان له أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية، حيث ان موظفي مديرية الادارة المحلية يوافقون على قيام مسؤوليهم بحل الصراعات من خلال اسلوب التسوية كأن يحاول المسؤول استرضاء الجميع من اجل الحفاظ على سير العمل.

4- اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم 22 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية

معامل التحديد R 2	معامل الإرتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الرابع
0.003	0.053	0.123	0.727	0.351	1.770	0.028	اسلوب التنازل

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاسلوب التنازل في أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 0.123 وكذلك قيمة (T) البالغة 0.351 بمستوى دلالة 0.727 وهو اكبر من 0.05، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

ونرفض البديلة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية من خلال اسلوب التنازل بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

5- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم 23 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية.

المعامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعدها خامس
0.090	0.301	4.269	0,045	2.066	1.532	0.159	اسلوب التعاون

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 4.269 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.066 بمستوى دلالة 0.045 وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بنسبة 0.301 حيث ان اسلوب التعاون يفسر ما نسبته 09% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

و نمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x5)$

حيث يمثل كل من:

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

Y المتغير التابع: اداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X5 البعد الخامس من المتغير المستقل : اسلوب التعاون.

بالتعويض نجد : (اسلوب التعاون) $1.532+0.159$ = اداء الموارد البشرية y

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون له أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية، حيث ان موظفي مديرية الادارة المحلية يوافقون على قيام مسؤوليهم بحل الصراعات من خلال اسلوب التعاون كأن يتعاون المسؤول مع جميع الاطراف المتصارعة لايجاد حلول ترضي الجميع وان يستخدم المسؤول كذلك طرق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين و يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد. ومن خلال مما سبق يمكن ان نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية من خلال اسلوبي (التسوية، التعاون) في مديرية الادارة المحلية، ولا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية من خلال اساليب (السيطرة، التجنب، التنازل).

الفصل الثالث:.....الاطار التطبيقي للدراسة

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة ، وكذا الهيكلية الإدارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة ، والتي تحتوي على قسمين القسم الاول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره الى محورين الاول بعنوان ادارة الصراع التنظيمي والمحور الثاني بعنوان اداء الموارد البشرية ، وهدفنا من خلالها الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

هل تؤثر ادارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث توصلنا إلى أن:

- مستوى ادارة الصراع التنظيمي بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة جاء عاليا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى اداء الموارد البشرية بمديرية الادارة المحلية لولاية بسكرة جاء عال وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية من خلال (التسوية، التعاون).

الخطمة

الخاتمة

إن من بين الظواهر التي تشهدها المؤسسات ظاهرة الصراع التنظيمي التي من الممكن أن تتسبب لها في مشاكل في سير العمل ولكن إذا عرف المسيرين أن يديروا هذا الصراع ويستخدموا الأسلوب المناسب له، والذي يتماشى و الموقف السائد الذي يؤدي إلى الرضا لجميع الأطراف و توجيه الجهد و الطاقة إلى موضوع العمل قد يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية ودراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة حيث جمعنا بيانات ذات طابع كيمي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستلانة على عينة الدراسة، وتمكننا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

النتائج النظرية:

- إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله ولكن تكيفه مع المستوى المعتدل للرفع من أداء الموارد البشرية إما من خلال استشارته إذا كان غائبا تماما أو تخفيفه إذا كان عاليا؛
- إدارة الصراع التنظيمي مرتبطة بالأسلوب الأمثل الذي يتماشى والموقف السائد؛
- إن تحديد أسلوب إدارة الصراع لا يجب إن يكون نابع من شخصية المسؤول أو القائد بل يجب تحديده انطلاقا من تشخيص ودراسة لطبيعة الصراع و أسباب ظهوره.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة، جاء عاليا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2,3831) بانحراف معياري (0,39199).
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة، جاء عاليا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (1,84) و انحراف معياري ب (0,756).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب السيطرة على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

الخاتمة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التنازل على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.
- إن أكثر الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ملائمة في نظر الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة هو أسلوب التعاون و التسوية.

الاقتراحات:

- على ضوء نتائج الدراسة التي قمنا بها، نقدم بعض الاقتراحات فيما يلي:
- ضرورة تطوير ممارسات مسؤولي مديرية الإدارة المحلية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التكوينية والتدريبية؛
- التحديد الدقيق لمهام الموارد البشرية ومسؤولياتهم في مديرية الإدارة المحلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور؛
- ضرورة الاهتمام باستخدام أسلوبي التعاون تارة و أسلوب التنازل تارة أخرى حسب المواقف وذلك لتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق و تحقيق قدر من الرضي الوظيفي و بالتالي الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.

الأفاق المستقبلية للبحث:

- في الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نذكر منها مايلي:

- واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص.
- اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

➤ المراجع العربية :

✓ الكتب :

1. احمد اهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004.
4. احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
5. حسين احمد الطراونة واخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان-الأردن 2012.
6. حسين حرتم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة1، عمان الأردن، سنة2003.
7. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة 3، 2007.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، الطبعة1.
9. سيد محمد جاد، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، مطبعة العشرى، 2009.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية 2004.
11. عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة-مصر.
13. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت-لبنان، الطبع 2008.
14. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان- الأردن، 2013.
15. ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2016.
16. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشري، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية -مصر، 2005.
17. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

18. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة 01، القاهرة-مصر.
19. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2015.
20. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
21. منال احمد البارودي، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة 1، سنة 2013.
22. ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة و النشر، الطبعة 1، السعودية، 1993.

✓ المجلات:

- 1- عبد الكريم قريشي، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية و تربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 15 جوان 2015.
- 2- عبد الفتاح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد (1+2)، 2010.

✓ الرسائل العلمية:

- 1- عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، جامعة محمد دباغين سطيف 2، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017-2018.
- 2- خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني، لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة سطيف 2، 2013-2014.
- 3- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
- 4- رابح العايب، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجحارف والرافعات بقسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، 2008-2009.
- 5- عبد الله الزهراني، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، السعودية، تخصص إدارة تربوية و تخطيط، 1999.

6- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانة بغيليزان، جامعة محمد بن احمد وهران 2، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2015-2016.

➤ المصادر باللغة الاجنبية:

- 1- Brigitte Charles-pauvres et autres , **les déterminants psychologiques de la performance au travail :un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche** , de sybvis ;santonge et victorhaines , gestion des performances au travail boeck , Paris , 2007, p3.

الملاحق

الملحق رقم: (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر

(استبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد؛؛؛

يُعد هذا الاستبيان جزءاً مهماً من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير والمعنونة بـ

" اثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية "،

لذا فأنا نأمل بمساعدتكم الوقوف على هذا الموضوع من خلال إجابتكم على جميع عبارات هذا الاستبيان دون استثناء بوضع العلامة (X) مرة واحدة فقط أمام الاختيار الذي ترونه يعبر عن رأيكم الشخصي في هذا المجال، لذا فإن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة عن موقفكم الدقيق عما نطرحه من قضايا، علماً بأن إجاباتكم لا تستخدم إلا لإغراض هذه الدراسة فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

المشرفة:

- بسيكري حكيم

- مليكة علالي

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

- الجنس: أنثى ذكر
- العمر: أقل من 30 من 30 إلى 36 سنة من 37 إلى 43 سنوات
- أكثر من 43 سنة

- المؤهل العلمي: ثانوي □ تقني سامي □ ليسانس □ مهندس □ أخرى □

حدد:.....

- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

□ أقل من 5 سنوات □ من 6 سنوات إلى 10 سنوات □

□ من 11 إلى 15 سنة □ أكثر من 15 سنة □

ثانيا : محاور البحث

المحور الاول: ادارة الصراع التنظيمي:

الرقم	عبارات حول ادارة الصراع التنظيمي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
عبارات اسلوب السيطرة						
01	يلج المسؤول على مطالبه حتى يحصل على ما يريد					
02	يتمسك المسؤول براهه لارغام الطرف الاخر او اطراف الصراع على تقديم تنازلات					
03	ينهي المسؤول الصراع باوامر و تعليمات لا تسمح بمناقشتها					
04	يهدد المسؤول الأطراف المتصارعة بالحاسبة إذا لم ينتهي الصراع					
عبارات اسلوب التجنب						
05	ينسحب المسؤول عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها					
06	يؤجل المسؤول التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور					
07	يحاول المسؤول التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهله					
08	يتخذ المسؤول موقف السكوت الذي لا يثير الفوضى ويزيد الخلافات					
09	يرفض المسؤول الوقوف مع احد اطراف الصراع لتجنب كراهية اي طرف له					
عبارات اسلوب التسوية						
10	يستخدم المسؤول أسلوب الاخذ والعطاء و تبادل المنافع					
11	يحاول المسؤول التاقلم مع الوضع الجديد من خلال ايجاد حل سريع للمشكلة					

					يبحث المسؤول الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات	12
					يحاول المسؤول استرضاء الجميع من اجل الحفاظ على حاجات العمل	13
عبارات اسلوب التنازل						
					يضحي المسؤول أحيانا برغباته من اجل رغبات الآخرين	14
					يحاول المسؤول جعل قراراته مع توجهات الآخرين	15
					يحاول المسؤول عدم إيذاء او جرح مشاعر الآخرين	16
					يتراجع المسؤول عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين	17
عبارات اسلوب التعاون						
					يستخدم المسؤول طرق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين	18
					يتعاون المسؤول مع جميع الاطراف المتصارعة لايجاد حلول ترضي الجميع	19
					يستمع المسؤول الى افكار الطرف الاخر لحل الصراع	20
					يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	21

المحور الثاني : اداء الموارد البشرية:

الرقم	عبارات حول اداء الموارد البشرية	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	تتناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك					
02	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					
03	القدرة التي تتمتع بها تساهم في انجاز اعمالك					
04	جهدك المبدول كاف لإنجاز العمل المطلوب					
05	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك أثناء اداء عملك					
06	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل					
07	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية					
08	تقوم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد					
09	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك					

الملحق رقم: (02)

قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
علاي مليكة	استاذ محاضر ب	جامعة محمد خيضر بسكرة
اقطي جوهرة	استاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة