

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
إدارة المكتبات والمؤسسات الوثائقية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

لحول لامية

يوم: 01/07/2019

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات
الجامعية. دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	حقا صونية
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	مسعودي كمال
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	بوعافية السعيد

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
إدارة المكتبات والمؤسسات الوثائقية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالبة:

لحول لامية

يوم: 01/07/2019

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات
-الجامعية. دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة- قطب شتمة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً، نشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، ونحمده على وافر فضله وواسع جوده وكرمه الذي شملنا لنصل إلى هذا اليوم لا يوافق نعمه. كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا أثناء إعداد هذه الدراسة ونخص بالذكر :

إلى من كانت شمعة متقدة تنير دربنا، وإلى التي مدت يد المساعدة دون هوان ولا خذلان وأعطت من حصيلة فكرها وعملها وجهدها ووقتها،

أستاذتنا الفاضلة حقاص صونية

التي كانت أكثر من مشرفة فجزها الله عنا كل خير ولها من جزيل الشكر والعرفان وفائق التقدير والاحترام،

فمهما كتبت لم ولن أوفيك حقك في الشكر والثناء على كل ما بذلته بالإشراف علينا، جزاكي الله خير الثواب أستاذتي وأدامك الله

كما أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل أساتذة شعبة علم المكتبات والمعلومات كما نشكر كل الأصدقاء والزملاء في تخصص علم مكتبات وإلى كل من قدم لي يد المساعدة ولو بكلمة.

شكرا لكم وجزاكم الله الأجر والثواب

لامية

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي أنار لي درب النجاح ووقفني في إتمام هذا العمل المتواضع لقوله تعالى " وإن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم أهدي ثمرة جهدي هذا :
إلى أكثر من يستحق أن أهبه من ثمار الجهد والكد من أجل رؤيتي أبلغ مبلغا من الفوز كالذي أهبه إليه اليوم .

إلى من أعطاني من مزايا نفسه ما جعلني نبتا طيبا في أرضه الصالحة.

إلى أكثر من يستعذب طعم نجاحي

"أبي الغالي"

إلى منبعها الحب والحنان والعطاء

إلى من ساندتني بدعواتهما المستجابة

"الأم والجدة الغاليتين"

إلى من يستحق الشكر والعرفان " أساتذتي الكرام "

إلى أخوتي: منال ، بدري ، كنزة ، عصام ، أيمن ، أشرف ، أيوب ، عبدو ، آدم

إلى بنات أعمامي وخالاتي: أية ، جهينة ، ملاك ، مريم ، عيشة ، سامية ، سماح ، نجاح

إلى صديقاتي : جمعة ، خولة ، لينة ، دنيا .

وإلى أعلى وأعز صديق **بلقاسم**

إلى كل من وقفوا بجانبني : أعمامي ، أخوالي ، خالاتي ، الجددة والجددة .

.....إلى كل من نسيه قلبي فله مكانه في القلب.....

أهدي لهم هذا الجهد المتواضع متمنية رضا الله ثم رضاهم .

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

مقدمة

1. أهمية الدراسة. 05.....
2. أسباب اختيار موضوع الدراسة. 06.....
3. أهداف الدراسة.....07
4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها. 08.....
5. فرضيات الدراسة.....10
6. منهج الدراسة.....11
7. الدراسات السابقة.....11
8. حدود الدراسة.....18
9. مصطلحات الدراسة. 19.....

الفصل الأول: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المكتبات الجامعية.

1. المكتبات الجامعية22
- 1.1. تعريف المكتبات الجامعية.....22

- 2.1. أهداف المكتبات الجامعية.....23
- 3.1. وظائف المكتبات الجامعية.....24
- 4.1. أنواع المكتبات الجامعية.....25
- 2. طبيعة الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.....27**
- 1.2. مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المكتبات الجامعية.....27
- 2.2. مراحل الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.....32
- 3.2. مستويات الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.....34
- 4.2. نماذج الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.....36
- 3. إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه في المكتبات الجامعية.....41**
- 1.3. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.....41
- 2.3. أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.....42
- 3.3. خطوات إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.....45
- 4.3. المنهج الإسلامي في إدارة الصراع التنظيمي46
- 5.3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية49

الفصل الثاني: طبيعة الأداء الوظيفي وطرق تقييمه في المكتبات الجامعية.

- 1. ماهية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....59**
- 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....60
- 2.1. أهمية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية62
- 3.1. عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في المكتبات الجامعية.....62

4.1.	محددات الأداء الوظيفي وأنواعه في المكتبات الجامعية.....	66
2.	تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	68
1.2.	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	68
2.2.	أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	70
3.2.	خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعايره في المكتبات الجامعية	71
4.2.	الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	74
5.2.	علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	77
<u>الفصل الثالث: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات</u>		
<u>جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-</u>		

1.	التعريف بأماكن الدراسة.....	81
1.1.	التعريف بالمكتبة المركزية شتمة	81
2.1.	التعريف بمكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية	84
3.1.	التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	87
2.	إجراءات الدراسة الميدانية.....	90
1.2.	مجالات الدراسة	90
2.2.	أدوات جمع البيانات	93
3.2.	صدق وثبات أداة الدراسة.....	95
4.2.	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	98
3.	تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	98

98.....	1.3. عرض خصائص مجتمع الدراسة.....
104.....	2.3. تحليل فقرات الاستبانة.....
117.....	3.3. اختبار فرضيات الدراسة.....
123.....	4.3. نتائج الدراسة
127.....	5.3. مقترحات الدراسة
131.....	خاتمة

قائمة مراجع

الملاحق

الملخصات

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان جدول	الصفحة
1	مستويات صراع التنظيمي	35
2	خطوات إدارة الصراع التنظيمي	44
3	رصيد مكتبة المركزية قطب شتمة - حسب التخصص -	83
4	توزيع الموظفين بمكتبة المركزية - قطب شتمة -	84
5	يوضح رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - حسب التخصص -	86
6	توزيع الموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	86
7	رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	88
8	توزيع الموظفين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	88
9	درجات ليكارت الثلاثي	93
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	95
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	97
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	98
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية	100
15	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	102
16	جدول الاتجاه العام	104
17	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التعاون	105
18	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المحور أسلوب التجنب	106
19	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التنازل	108
20	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التسوية	109

110	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب السيطرة	21
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لجميع فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي	22
114	اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي	23
117	ارتباط بيرسون للمحاور المحددة لإدارة الصراع مع الأداء الوظيفي	24
119	اختبار فرضيات الدراسة	25

قائمة

الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل الصراع وفق نموذج بوندي	32
02	أساليب لإدارة الصراع كما يراها رحيم	50
03	نموذج (Thomas & Kilman)	53
04	العوامل البيئية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي	65
05	محددات الأداء	68
06	خطوات تقييم أداء الوظيفي	72
07	دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية	73
08	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	78
09	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة -	82
10	الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	85
11	الهيكل التنظيمي لمكتبة الحقوق والعلوم السياسية	87
12	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	97
13	تركيبية مجتمع الدراسة حسب السن	98
14	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
15	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية	101
16	تركيبية مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	102

قائمة

المختصرات

قائمة المختصرات

المختصرات باللغة الفرنسية:

الرقم	المختصر	معنى المختصر
1	SPSS	Statistical package for social sciences
2	sig	signification

المختصرات باللغة العربية:

الرقم	المختصر	معنى المختصر
1	م	محور
2	م*	نتائج المحور
3	ف 0	الفرضية الصفرية
4	ف 1	الفرضية البديلة
5	R ²	معامل التحديد

مقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المكتبات الجامعية، بل إنه يمثل ركيزتها الأساسية في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. ومن هنا فإن الإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه الموظفين لديها وبناء قدراتهم إيجابياً من خلال ربط أهدافهم بأهداف المكتبة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل، والأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المكتبة ولتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها والذين هم جزء منها

وبجانب ظاهرة الصراع نجد أن الأداء لا يزال واحداً من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، نظراً لارتباطه بدوره حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وتأثيره على نموها وبقائها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. لذا فإنه ينظر إليه كمؤشر مهم على فعالية المنظمات بشكل عام.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتركيز على هذين الموضوعين وهما أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لما لهما من أهمية للموظف وللمكتبة على حد سواء. فإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية

والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً للأداء المتميز. وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في مكاتب جامعة محمد خيضر قطب شتمة وعلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي داخل هذه المكاتب ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل مكاتب الجامعة قطب شتمة من وجهة نظر الموظفين.

وقد اقتضت هذه الدراسة أن تتدرج تحت ثلاثة فصول، فصلين لدراسة النظرية وفصل لدراسة الميدانية وتناول كل منها مايلي :

الفصل الأول تناول هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في مكاتب الجامعة وقد تضمن هذا الفصل بدوره ثلاثة عناصر رئيسية تناولنا في العنصر الأول منها المكاتب الجامعية حيث عرضنا من خلال التعريف بها وأهدافها وأهم وظائفها وأنواعها بينما تناول العنصر الثاني طبيعة الصراع التنظيمي وأثاره في المكاتب الجامعية. من خلال التعريف به وأسباب ظهوره وكذلك الآثار المترتبة عنه، وأخيراً العنصر الثالث تطرقنا فيه إلى إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه في المكاتب الجامعية.

الفصل الثاني عالج هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، وتضمن عنصرين تناول العنصر الأول منها ماهية الأداء الوظيفي وعرضنا فيه مفهوم الأداء الوظيفي محدداته وعناصره، بينما تناول العنصر الثاني تقييم الأداء الوظيفي أهدافه وطرق تقييمه، كما تناول علاقة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

أما عن الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الميدانية وقد تضمن هذا الفصل بدوره ثلاثة عناصر رئيسية تناولنا في العنصر الأول تعريف مكان الدراسة انطلاقاً بمكتبة المركزية ، تناول العنصر الثاني إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع الدراسة وأهم أدوات التي استعملت لجمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيراً

العنصر الثالث تطرقنا فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات من خلال تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات لنستخلص نتائج الدراسة العامة والنتائج على ضوء الفرضيات مع وضع بعض اقتراحات لمكتبات قطب شتمة.

ولقد واجهتنا خلال إعداد هذا البحث بعض الصعوبات منها :

صعوبة محدودية وقلة الدراسات السابقة خاصة الرسائل الجامعية الجزائرية في تخصص علم المكتبات التي تبحث في موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

الإطار المنهجي للدراسة

1. أهمية الدراسة.
2. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5. فرضيات الدراسة.
6. منهج الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. حدود الدراسة.
9. مصطلحات الدراسة.

إن أي دراسة علمية في مجال البحث العلمي لا بد أن يكون لها تعريف يدل على استقلالها بذاتها، على اعتبار أن قيمة البحث العلمي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الذي يتبعه كل باحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه أو دراسته، لذلك فإن صحة الطريقة المستخدمة في الوصول إليها هي التي تضيء على الدراسة أو البحث طابع الجدية لإعطاء تفسيرات صادقة ومعبرة عن الواقع ، لذا على كل باحث أن يتقيد بالمتغيرات والمصطلحات التي تخدم بحثه وتحده بدقة كبيرة حتى لا يقع في تداخل بين موضوع دراسته ومواضيع أخرى لها اتجاهات مشابهة أو قريبة من هذا الموضوع فكان عليه أن يميز بين دراسته والدراسات الأخرى من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية لموضوع دراسته، وعليه سوف نتناول في هذا الفصل التمهيدي الإطار المنهجي لدراستنا من خلال عرض أهمية الدراسة وأهدافها ، دوافع اختيارها ، مشكلاتها وتساؤلاتها وفرضياتها ، وعرض دراسات السابقة وأخيراً تحديد مصطلحات الدراسة

1. أهمية الدراسة :

تعتبر مكتبة مركز معلومات مهم جداً على اختلاف أنواعها لذا نجد أغلبية الباحثين يولون لها أهمية في دراستها والتعمق في كل مجالاتها وجوانبها المختلفة ، لكنها تبقى دراسات من منظور أخصائيين المجال يحاولون معالجة مكتسبات أكاديمية النظرية بإسقاطها على الواقع المعاش فعلياً لمعرفة الفروقات الموجودة بين النظري والعملية ، ووقوف الباحث على منظور دون غيره يكون من منطلق أسباب وأهمية اختياره لهذه الدراسة عن غيرها محاولاً الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي سيسطرها من خلال بحثه ، وموضوع دراستنا تبرز أهميته في طبيعة المتغيرات التي قمنا بتضمينها لعنوان بحثنا المتمثلة في الصراع وإدارته وتأثيرات هذا الصراع التنظيمي على مكتبة ، فالمكتبة احد المؤسسات والتنظيمات التي تتميز فيها المستويات العلمية والجنسية والعمرية والخبرات والشخصيات والخلفيات الثقافية لموظفيها، وكل هذه الاختلافات خلقت وتخلق

نوعاً من الصراع بين أفرادها والموظفين فيما بينهم أو مع رؤوسهم أو حتى مع الإدارات والمصالح المتعامل معها والبحث في حيثيات هذا الصراع والتعمق والوقوف الفعلي الميداني على مسبباته ومظاهره ومستوياته وتأثيراته وطرق حله أو الرفع منه لأجل مصلحة المكتبة أو التخفيض منه ، تبرز فيه أهمية موضوعنا هذا من خلال الكشف عن حقيقة الصراع التنظيمي على أرض الواقع .

2.أسباب اختيار موضوع الدراسة : كان اختيار موضوع إدارة الصراع التنظيمي

لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة وأثرها على أدائهم نتيجة جملة من أسباب التي دفعت بنا إلى دراسته وتحليله منها:

أسباب الذاتية (الشخصية) :

- 1-التوجه الشخصي والرغبة المنوطة لدراسة هذه الظاهرة لما تم ملاحظته فعليا أثناء التربص الميداني في سنة الثالثة ليسانس والجاري إنجازه .
- 2-بحكم تخصص الماستر المسجلة به حول إدارة المؤسسات الوثائقية فضلنا معالجة هذا الموضوع من منظور أخصائي معلومات .
- 3-اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور التي تلعبه إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على أداء الموظفين بمكتبات الجامعة.
- 4-شغفي للتعرف على حيثيات موضوع إدارة الصراع التنظيمي وما يتعلق به في جانبه النظري .
- 5-إحساسنا بوجود حلقة مفقودة بين أداء الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي الذي ينعكس على فعالية المكتبات الجامعية .
- 6-رغبة منا في القيام بدراستنا في مؤسسة خدماتية وهي المكتبات الجامعية وموظفيها، لأن كثيراً من الدراسات في هذا المجال في المؤسسات الصناعية والمنظمات.

أسباب الموضوعية :

- 1- ندرة المراجع العلمية الجزائرية في تخصص علم المكتبات التي درست هذا الموضوع.
 - 2- النزول أرض الواقع والتعرف على حيثيات الموضوع وأسبابه ومظاهره ومحاولة إيجاد الحلول .
 - 3- ظاهرة إنسانية منتشرة في الإدارات استوجب علينا دراستها وتفصيلها .
 - 4- إثراء البحث العلمي.
 - 5- أهمية الموضوع نفسه، فموضوع إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في المكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة يعد من الأمور البالغة أهمية في تسيير أي مؤسسة بل يعتبر حجر الأساس الذي تقوم عليه نمو وازدهار واستمرار المكتبة والصراع من أجل البقاء .
 - 6- محاولة إفادة المكتبات وخاصة المكتبات الجامعية بدراسة واقعية تمس بعضا من مشاكلها خاصة في مستويات تذبذب أو تدهور الأداء الوظيفي.
- 3. أهداف الدراسة :** تعتبر القوى البشرية من أهم عناصر نجاح الخدمات المكتبية، فبدونها لا تتحقق فعالية العناصر الأخرى لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المتبادل بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء الوظيفي لموظفي مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة ويمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:
- 1- التعرف على الضبط المفاهيمي للصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه والمستويات والمراحل التي تمر به والآثار المترتبة عنه .

2- إبراز أهم الطرق والأساليب الناجعة لصانعي القرار في المكتبة لحل الصراع التنظيمي بدل هدر الوقت في الصراع.

3- توضيح طبيعة الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته .

4- تحديد أثر المتبادل بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء الوظيفي لموظفي مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة .

4. إشكالية الدراسة وتساؤلات:

إن المكتبات الجامعية كغيرها من المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى لتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية عالية وذلك بهدف التفاعل والتواصل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى كل الجوانب التنظيمية بحيث يتحدد هدف كل مكتبة ، لتحقيق هذه الأهداف وجب الاستعانة بمجموعة من الموظفين من ذوي التخصص والمسئولين عن تحقيق أهداف مصالحهم بطرق مختلفة، وهم معتادون على تبادل المعلومات والآراء والتعاون والتشاور والتنسيق، وهذا الاتفاق والتناسق بين الموظفين يسمح لهم بإعطاء وجهات نظر متقاربة تؤدي بالموظفين إلى الاتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول الأخرى، فيكونون بذلك قد التحقوا بالتنظيمات بأفكارهم وتصوراتهم الثقافية والمعرفية، ويعملون على الاندماج داخل الهيئات التي ينتمون إليها، إلا أن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وذلك حسب المستوى الثقافي للموارد البشرية ودرجة الوعي لديهم وهكذا نجد أسباب الصراعات تختلف من مجتمع لآخر.

والصراع التنظيمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت وعلى المكتبات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية، حيث أن البحث في عوامل الصراع التنظيمي داخل المكتبات الجامعية يدفعنا إلى محاولة مناقشة العلاقة بين هذه الظاهرة والأداء الوظيفي داخل هذا التنظيم، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال ومن بينها الصراع التنظيمي أو

غيرها من العمليات الأخرى مثل المنافسة والتعاون داخل المكتبات الجامعية، أو ربما حسب نمط التسيير.

بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة محاولة لإبراز أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- ،

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تؤثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- ؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب السيطرة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

5. فرضيات الدراسة :

على ضوء مشكلة الدراسة وما طرحته من تساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب السيطرة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6. منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو بالتالي لا يقتصر على المعلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير البيانات.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع فإن الدراسة الحالية المتمثلة في إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، كان المنهج الوصفي المعتمد على التحليل هو المنهج المناسب لأنه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ووصفها وصفا دقيقا ، وتحليل بياناتها .

7. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المصدر الأساسي والمنطلق الأول الذي يبدأ الباحث من خلاله صياغة موضوع دراسته ليبنى ويؤسس الدراسات الحالية وذلك من أجل إضافة بعض التعديلات والتغييرات والتصحيحات وإضافة لمستة على الموضوع من أجل إحاطة بموضوع البحث .وقد حضي إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بالعديد من الدراسات وبحوث علمية ، تناولت متغيرات هذه الأخيرة بأبعادها المختلفة ، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة لها. ولقد سبق تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث ومن زاوية متعددة وفي مجتمعات مختلفة ، لهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر والعالم العربي والدول الغربية .

حيث تناولنا الدراسات السابقة كالآتي:

الدراسات العربية :

➤ دراسة أولى :

دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقاعوي بعنوان : "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة". مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين 2017.

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 (4481) مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (97.63%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من 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- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي 79.51%

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصت بضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل ، والتحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور، تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع ، ضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها ، زيادة اهتمام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين لديها وتطويره ، تقديم إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية حوافز تشجيعية للعاملين لديها .

دراسة الثانية :

➤ دراسة " مصلح ومشاركة" بعنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. المجلد الثاني، عدد 05. فلسطين. 2016

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة عشوائية بنسبة 15% من إعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1- أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين

في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي

2- وجود علاقة ارتباط قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحيزات والمحاور الجماعية، والتمازج والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماما أكبر، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية، وتوضيح المهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال، والالتزام بنظم واضحة وعادلة وصریحة، خاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين. وتقديم الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.

دراسة الثالثة:

➤ دراسة " بشيشي بلال " بعنوان : أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة. مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علم المكتبات والمعلومات. تخصص: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق. جامعة العربي التبسي-تبسة. 2015

هدفت الدراسة إلى تمكين صانعي القرارات في المكتبة على معرفة أهم أساليب إدارة الصراع ، توضيح طبيعة الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته وتحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة 174 عامل في مكتبات العربي التبسي ، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة ، باعتماد على برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1- إن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية بجامعة العربي التبسي -تبسة- موجود بدرجة كبيرة، وأن أكثر أسلوب معتمد لدى العاملين لإدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعاون، ثم أسلوب التنافس، يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب التنازل، وفي الأخير أسلوب التجنب.

2- أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية بجامعة العربي التبسي مرتفع .

وفي ضوء النتائج التي أسرفت عنها الدراسة يورد الباحث عددا من التوصيات والمقترحات من بينها : ضرورة زيادة وعي العاملين في المكتبات الجامعية وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليب إدارتها المختلفة وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها ، ضرورة الاهتمام بأسلوب التعاون الذي بدوره يطور الأداء الوظيفي إن كان على مستوى الأفراد والتنظيم.

الدراسات الأجنبية:

دراسة الرابعة:

➤ دراسة Anwar بعنوان: صراع المهام وعلاقته بالأداء الوظيفي

Anwar, Naveed: **Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3 , No 9. 2012

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع المهام والأداء الوظيفي لدي العاملين في قطاع البنوك في باكستان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثلت عينة الدراسة من 350 موظفًا في قطاع البنوك. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين صراع المهام وأداء الموظفين في قطاع

البنوك في باكستان حيث أن صراع المهام زاد من تراجع أداء الموظفين.

2- معظم المبحوثين لديهم الرغبة في ترك العمل في مؤسساتهم بسبب صراع المهام.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تثقيف العاملين في

المنظمات حول الصراع وأنواعه وأساليب إدارته، وضرورة بث روح التعاون بين العاملين لأجل تحقيق أداء أفضل .

التعليق على دراسات السابقة :

استعرضنا فيما سبق مجموعة من الدراسات السابقة والتي تعتبر دراسات مشابهة مع الدراسة الحالية في تناولها نفس متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) وتعد أغلبية الدراسات السابقة حديثة ومواكبة لتطورات التي تشهدها المؤسسات ، وقد استخدمت الدراسات السابقة مناهج ومداخل بحثية متنوعة ، إلا أن أغلبها شاركت في المنهج المستخدم في البحث وهو المنهج الوصفي، واستخدمت في جمع البيانات أداة استبيان وكانت العينات المختارة للدراسات متنوعة بين صغيرة وكبيرة، إضافة إلى استخدام أغلبيتها لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باختصار SPSS في الجزء التطبيقي منها . كما أنها طبقت على مؤسسات عامة وخاصة واقتصادية والبنوك .. وهذا يبين تنوع مجتمعات الدراسة واختيرت عينات الدراسة من الإناث والذكور والأمنيين والعسكريين والعاملين وبذلك تنوعت المجالات والنتائج .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستفادة الدراسة

الحالية منها:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي قامت بها الباحثة ميسون الفقاعوي في تناولها لموضوع إدارة الصراع وأثره على أداء الوظيفي من الناحية النظرية وكذا في استخدام نفس أدوات جمع البيانات للحصول على المعلومات بينما تختلف من الناحية التطبيقية فقد كانت دراستها في بيئة وبلد مغاير عن دراسة الحالية .

أما بالنسبة لدراسة كل من مصلح ومشاركة فهي دراسة مشابهة لتناولها نفس متغيرات الدراسة الحالية وكذا من خلال معالجتها للصراع التنظيمي انطلاقاً من نفس العناصر التي اخترناها في دراستنا ، وتختلف مع دراستنا من حيث مجال تطبيق الدراسة حيث كانت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بينما دراستنا في مكاتب الجامعية .

وتتقاطع دراستنا مع دراسة بلال بشيشي تحت عنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكاتب الجامعية بمكاتب جامعة العربي التبسي -تبسة فهي تمثل دراسة مطابقة أو مثيلة فقد تقاطعت مع الدراسة الحالية في دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي إلا أن الباحث طبق دراسته في مكاتب جامعة العربي التبسي -تبسة بينما نحاول من خلال دراستنا هذه دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- ، وتختلف دراسة الحالية عن دراسة سابقة في استخدامنا لأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج علمي حديث كما تختلف مع دراستنا من حيث مجالات الدراسة و عينة الدراسة المختارة حيث اقتصرته على المكتبين المستوى الأول والثاني وعلى أعوان الإعارة بينما دراستنا تشمل كل موظفين العاملين بالمكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة-.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- تحديد الإطار النظري للدراسة والعناصر المكونة له .
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.
- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة والجوانب التي لم تبحث من قبل
- اختيار أداة الدراسة وتصميمها.
- استفادة من المراجع الواردة فيها خاصة المتاحة على الخط.

8. حدود الدراسة :

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لابد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية "المكانية" والحدود البشرية ، والحدود الزمانية باعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفيما يلي نوضح كل من على حدا.

1-الحدود الزمانية : وتبدأ منذ بداية اختيار والموافقة على العنوان وتحديد من تاريخ 2018/07/01. والإعلان والموافقة عليها من طرف اللجنة العلمية للقسم إلى غاية تقديمها في شكلها النهائي.

2- الحدود المكانية : تمثلت في مكاتب كليات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة - الثلاث (03). (مكتبة مركزية لقطب شتمة ، مكتبة كلية العلوم إنسانية واجتماعية ، مكتبة الحقوق والعلوم السياسية)

- 3- **الحدود البشرية** : اقتصرت دراستنا على موظفي مكاتب كليات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- الذين سنطبق عليهم أدوات البحث لأنهم على علاقة مباشرة بموضوع دراستنا وذلك من أجل معرفة آرائهم حول كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي على مستوى مكاتب كليات -قطب شتمة- حول هذا الموضوع.
- 4- **الحدود الموضوعية** : تقتصر الدراسة على تحديد أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة .

9. مصطلحات الدراسة:

إن تناول أي بحث علمي للدراسة يستدعي ضرورة توضيح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تركز عليها الدراسة، ولهذا قمت بتعريف المصطلحات التالية والواردة في الدراسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات المختصة بمواضيع الدراسة وذلك لبيان المقصود منها حيثما وردت في هذه الدراسة:

الصراع: هو الظروف التي تعمل فيها الإدارات أو الأقسام الموجودة في المكتبة ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها.

إدارة الصراع التنظيمي: هي كل الأساليب الإدارية التي تستخدمها إدارة المكاتب الجامعية لجامعة محمد خيضر قطب شتمة لمواجهة مشكلات الصراع ومعالجته، سواء على مستوى أفراد والجماعات والإدارات ، أو حتى على مستوى المكاتب التي تتعامل معها الإدارة .

وكما تعني إدارة الصراع محاولة الإدارة العليا الوصول إلى أساليب تحدث بها التوازن بين الصراع والتعاون.

الأداء الوظيفي: هو تنفيذ العاملين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي يحددها مسؤولي مكاتب قطب شتمة التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها .

موظفي مكاتب الجامعة: هو مجموعة العاملين بالمكاتب جامعة محمد خيضر - قطب شتمة - من موظفين على اختلاف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم بمن فيهم العمال المهنيين والأعوان الأمنيين .

في ختام هذا الفصل الذي يعد بمثابة المنطلق للخوض في موضوع الدراسة يمكننا القول بأننا من خلاله تمكنا من فك رموز ومعالم الموضوع والوقوف على مختلف حيثياته ومتغيراته. كما تمكنا من تحديد الإطار العام لدراسة من خلال التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها والإشكالية والتساؤلات الفرعية والفرضيات. كما تناولنا فيه الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى مفاهيم والمصطلحات التي تخص موضوع دراسة.

الفصل الأول: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المكتبات الجامعية

1. المكتبات الجامعية

1.1. تعريف المكتبات الجامعية.

2.1. أهداف المكتبات الجامعية.

3.1. وظائف المكتبات الجامعية.

4.1. أنواع المكتبات الجامعية.

2. طبيعة الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المكتبات الجامعية .

2.2. مراحل الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

3.2. مستويات الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

4.2. نماذج الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.

3. إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه في المكتبات الجامعية.

1.3. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

2.3. أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

3.3. خطوات إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

4.3. المنهج الإسلامي في إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

5.3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

لا تكون المكتبة في سكون دائم وتوازن مستمر فهي وإن كانت تنظيمياً موجهة نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليها وتخضعها لتكيف معها إذا ما أرادت البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه وحتى يتم التعامل مع الصراعات التنظيمية لا بد من الفهم والمعرفة بمفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته وأسبابه وأثاره الإيجابية والسلبية وأساليب إدارته وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل

1. المكتبة الجامعية: تسعى أغلب المكتبات الجامعية إلى تقديم خدمات مكتبية جيدة من شأنها تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها على اعتبار أن الهدف الأساسي من إنشاء هذه المكتبات هو الوصول إلى تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها خاصة مع ازدياد كميات المعلومات المنشورة وتنوع أشكالها ومصادرها ولغاتها، وبذلك تغيير وتعدد احتياجات هؤلاء المستفيدين، الشيء الذي فرض على المكتبات الجامعية تبني أساليب عمل من شأنها أن توفر الخدمات المكتبية ذات نوعية عالية.

1.1 تعريف المكتبات الجامعية:

هناك تعريف عديدة وواسعة للمكتبة الجامعية نذكر منها:

- يعرفها الهمشري: "هي مجموعة من المكتبات التي تقوم الجامعات بتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية للمجتمع"¹
- أما في تعريف آخر " فهي عبارة عن مجموعة من الكتب المخطوطات والوثائق السجلات والدوريات وغيرها من المواد المنظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طرائق معينة"².

¹ الهمشري، محمد أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار الشروق، 1997. ص. 45.

² محمد، عوض الترتوري. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008،

- وتعرف أيضا بأنها " تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تتكأ من قبل جامعة أو مجموعة الجامعات أو معاهد التعليم المختلفة وتمولها وتديرها، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات"¹.

2.1. أهداف المكتبات الجامعية:

- تتبع أهداف المكتبة الجامعية من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها ولا يمكن أن تلعب المكتبة الجامعية الدور المنوط بها بمعزل عن أهداف الجامعة وخططها وبرامجه ونلخص الأهداف التي تسعى المكتبة الجامعية إلى تحقيقها فيما يلي:
- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة التي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة.
- تيسير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والمدرسين والباحثين.
- تنظيم المصادر والمعلومات من خلال فهرستها وتصنيفها وإعداد الفهارس اللازمة.
- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة والخدمات المرجعية والإرشادية والإعلامية والإرشادية والتصوير وغيرها².
- إعداد المتخصصين اللازمين، لتطوير الإنتاج والخدمات في مختلف القطاعات.
- إعداد المتخصصين بشكل مرن، بحيث تتسجم مدة الدراسة وشروطها ومحتواها مع حاجات المجتمع ومتطلبات خطة التنمية، ومنح شهادات متنوعة لهذا الغرض.

¹ كرتيو، إبراهيم. المكتبات الأكاديمية والمستودعات الرقمية المؤسساتية: مهام وأدوار جديدة. مجلة RIST. مج. 19، ع. 1، 2011، ص. 123. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/05. متاح على الرابط التالي:

<http://www.webreview.dz/spip.php?article2029>

² بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2011، ص. 26.

- العمل الدائم على تحقيق التطور المتوازن بين العلوم النظرية وبين الجوانب التطبيقية منها.
- العمل على أن تكون الجامعة مركز إشعاع خلاق للثقافة بمنتهى القيم الاجتماعية والخلقية، ويصون القيم العربية والإسلامية الأصلية.¹

3.1. وظائف المكتبات الجامعية: هناك عدة وظائف تسعى المكتبات الجامعية للقيام بها والمتمثلة فيما يلي:

أ- الوظائف الإدارية: يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء الأقسام و تتمثل في:

- عملية إعداد الميزانية وتوزيعها.
- تعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة.
- تنظيم وحفظ السجلات المختلفة.²

ب- الوظائف الفنية:

- اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها وهذه المواد تشمل الكتب، الدوريات، المخطوطات والأفلام والخرائط.... وغيرها.
- فهرسة المجموعات المكتبية وتصنيفها وإعدادها للاستخدام.
- تجليد وتصنيف المجموعات والحفاظ عليها من التلف.

ج- الوظائف المكتبية:

- تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- تقديم الخدمات الإرشادية للقراء وتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجونها إليها في أبحاثهم.

¹ حسن، أحمد سعيد. المكتبة الجامعية (نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها). بيروت: دار الجيل، 1995. ص. 26.

² إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009. ص. 249.

- توفت أماكن القراءة والدراسة الخاصة للباحث وطلاب الدراسات العليا.
- التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تفتني مجموعات علمية أو تاريخية هامة¹.

4.1. أنواع المكتبات الجامعية:

على اعتبار أن المكتبة الجامعية من أرقى المكتبات كونها تعتبر جامعة لكل خصائص المكتبات الأخرى، تختلف أشكال وأنواع المكتبات الأكاديمية باختلاف المعاهد العليا التي تخدمها، ويمكن التطرق لأهم أنواع المكتبات الجامعية من خلال:

- 1- المكتبة المركزية: وهي المكتبة الأم في الجامعة وفيها الكم الأكبر من مصادر المعلومات والخدمات المكتبية وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة، ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها.²
- 2- مكتبة الكلية: وهي المكتبة التي تخدم التخصصات الموجودة في كلية محددة، ومن فوائدها أنها تتيح للطلبة المجال لاستثمار أوقات الفراغ بين المحاضرات، وإذا لد تكن في الكلية مكتبة ثقلت همتهن عن التوجه إلى المكتبة المركزية لبعدها، وللوقت الذي سيقضونه في التوجه إليها والعودة منها³.
- 3- مكتبة الأقسام: وتهدف هذه المكتبة إلى خدمة قسم معين، وغالبا ما توضع في قاعة

¹ إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. عمان: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2009. ص.33.

² محمد، عوض الترتوري. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. مرجع سابق. ص. 144.

³ بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2009. ص.158.

اجتماعات القسم - إن وجدت- ويشرف عليها أمين القسم، والهدف منها هو وضع المراجع الأساسية التي يحتاج إليها الأساتذة قريبة من أيديهم¹.

4- مكتبة المعاهد والأقسام : حسب التقسيم الإداري المتبع في جامعات كل دولة قد نجد معاهد أو أقسام، فيكون في الكلية الواحدة عدة أقسام، لذا فإن وجود مكتبة في كل معهد أو قسم يُعتبر طريقة مناسبة لتوفر مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس في ذلك القسم حتى تختصر عليه وقت وجهد الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المركزية للجامعة.²

5- مكتبات مراكز البحث العلمي: وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة أو وحدات البحث، وتوجه لخدمة البحوث العلمية والعاملين على إعداد الدراسات، فتهيئ لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في تقديم بحوثهم، وإجراء تجاربهم.³

2. طبيعة الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.

يتفاعل الأفراد العاملون في المكتبات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي ، فالصراع داخل المكتبات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام....) وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي

¹ الترتوري ، محمد عوض . إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق. ص. 144.

² فوغالية، صبرينة. واقع انضمام المكتبة الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهمتها من خلاله في إرساء - نظام معلومات عربي: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية ومكتبة جامعة الجزائر 01. [على الخط المباشر].

مذكرة ماجستير. المعلومات الإلكترونية: جامعة منتوري قسنطينة، 2012. ص. 145. تمت الزيارة يوم:

2019/02/05. متاح على الرابط التالي: <https://bit.ly/2MW1k8X>

³ إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، 2009. ص. 250-251.

قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي. فما هي حيثيات هذا الموضوع ؟

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره في المكتبات الجامعية.

1.1.2. مفهوم الصراع التنظيمي: قد حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست مختلف المدارس الفكرية تباينا في المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي، لذا سنحاول ذكر مجموعة من المفاهيم ومن أبرزها:

لغويا: يعرف صراع لغة على انه: نزاع، خصام، توتر، جدال، مشادة، تنافر، خلاف وشقاق... ويعبر عليه في الأصل اللاتيني بكلمة (Conflict) التي تعني العراك، الخصام والصدام بين المصالح والآراء¹. ركز هذا التعريف على المعنى اللغوي لكلمة الصراع من خلال الرجوع إلى أصل هذه الكلمة في اللغتين العربية ولاتينية.

اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، فمنهم من يرى أنه "ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر وبين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة، وشيء من الصراع، من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات، أو بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ككل"²

¹ العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل. 2002. ص.374.

² المهدي، وهيبه. إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية وعلم النفس. مج.4. ص.222.

-كما يعرف الصراع أيضا على أنه " يبدأ من خلال اختلاف حيث لم يتم شرح الموقف في وقته ليتراكم مع الزمن ليشكل معارضة ونوايا سلبية تجاه الإدارة"¹؛ يبرز هذا المفهوم الطبيعة التراكمية لحدوث الصراع وأنه ليس وليد لحظة معينة .

من خلال التعريفات التي تناولت الصراع، ترى أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، وأنه أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة، كما أن التباين الذي تنطوي عليه التعريفات السابقة ما هو إلا اختلاف شكلي فقط وأنه لم يلاحظ أي اختلاف بشأن مضمونها، حيث اتفقت التعريفات جميعاً على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين أهدافهما ومصالحهما متعارضة. وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات.
- أن الصراع يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً.
- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكره.

- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.

- تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع.

¹ Gil· Boitou, Le Coaching, Ed d'organisation. 1eme édition., Paris:France.2000.P. 183.

ومما سبق ذكره بشكل عام يمكن أن نستنتج أن الصراع التنظيمي في مكتبة هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المكتبة، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها، وجماعاتها، وكذلك مع المكتبات الأخرى. ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم، في القيم و المساعي والأهداف، وكذا طرق تحقيقها.

2.1.2. أسباب ظهور الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية: إن وجود ظاهرة

الصراعات والتناقضات بين العاملين في المكتبات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لاشك فيه فهو حقيقة لا أحد ينكرها أو يتجاهلها ، وأن لهذه الظاهرة أسبابا ودوافع مختلفة، أقرها الباحثون وهي في نظرهم تكون سببا لظهورها ، نذكر أبرزها مايلي :

- **مشكلات الاتصالات الإدارية :** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطط الاتصال وقنواته ، فالالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة . وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات .¹

¹ معيري، هشام. دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة : دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية

للأنسجة الصناعية والتقنية E-A-T-I-T بالمسيلة. [على الخط المباشر]. مذكرة ماستر. : جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2013، ص.61. تمت الزيارة يوم: 2019/02/05. متاح على الرابط التالي:

<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/2566>

■ **العلاقات الاعتمادية :** وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في أي منظمة بعضهم البعض على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية... الخ¹

ويظهر الاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية في المكتبة بأشكال مختلفة ، مثل اعتماد جماعة أو إدارة على الأخرى ، أو وجود مواقف تتطلب عمل إدارتين معا أو الربط بينهما، وكلما زادت درجة الاعتماد المتبادل بين الطرفين (قسمان أو إدارتان) داخل المكتبة، زاد فرص الصراع بينهما، وذلك يعتبر من الأسباب الرئيسة للصراع.

■ **الاختلافات الفردية :** ربما ينشأ الشكل الأكثر للصراع عن الاختلافات بين الأفراد ، مثل تلك الخاصة بالعمر ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، الخلفية التعليمية ، المستوى الثقافي ، الخبرات الشخصية ، مدة الخدمة... الخ ، فمن الممكن أن تسبب مثل هذه الاختلافات احتكاكا بين أمناء المكتبة مع بعضهم البعض ، وبين أمناء المكتبة والمستفيدين ، وبين أمناء المكتبة والمديرين ، وعندما يحدث هذا الاحتكاك بين الوحدات التنظيمية ، من الممكن أن يتسع الصراع في النهاية إلى صراع بين الوحدات التنظيمية .

وتميل أيضا الاختلافات في الشخصية والأسلوب الشخصي للموظف إلى تغذية الصراع والمعروف أن الشخصيات المتسلطة و الشخصيات متصلبة الرأي على سبل المثال تميل إلى إثارة الصراع، سواء كان مثل هؤلاء الأشخاص في وظائف إدارية، ولكن عندما يتقاد

¹ العايب ، رايح .القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب

المحارف والرافعات C-P-G بقسنطينة. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 .

ص.59. تمت الزيارة يوم: 2019/02/08. متاح على الرابط التالي:

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/295>

مثل هؤلاء الأشخاص وظائف إدارية مسئولة ، فيمكن أن تكون عواقب الصراع ومستواه في مكتبة خطيرة .¹

■ **التخصص** : يحدث الصراع بين المتخصصين وغير المتخصصين سواء كان هؤلاء مديرين أو مرؤوسين ، فالمديرين غير المتخصصين يعلمون القليل عن عمل مرؤوسيتهم المتخصصين ، مما يشعر المرؤوسين بالإحباط تجاه رؤسائهم ، ويؤدي هذا بالتبعية إلى افتقاد المرؤوسين للتقدير وعد ولائهم للمديرين أو للمكتبة ، بل يكون ولائهم لتخصصاتهم مما يوجد العديد من الصراعات بينهم .

■ **صراع الدور** : يعبر صراع الدور عن مختلف التناقضات والتداخلات في مهام الشخص، فيمكن أن يتدخل أشخاص خارج إطار عمله في مهامه و صلاحياته، أو قد يجد نفسه هو يتدخل في صلاحيات الآخرين إمّا بسبب عدم وضوح مهامه و صلاحياته، أو بسبب وجود نوايا لإحداث الصراع داخل التنظيم..²

ويمكن أن يأخذ صراع الدور أشكالاً مختلفة نذكر منها :³

1- صراع الدور مع شخص آخر سواء كانا في نفس المستوى الإداري أو مستويين مختلفين.

2- صراع الدور بين مصلحتين: تعارض بين مصلحتين في المهام.

3- صراع الدور بتعدد المشرفين: اختلاف المشرفين على نفس الشخص قد يؤدي إلى تعارض في المهام.

■ **التغير التكنولوجي**: أثرت التغيرات التكنولوجية السريعة في الهياكل التنظيمية للمكتبة ومتطلبات الوظيفة ، كما أثرت بنفس الدرجة في المنتج والخدمات المقدمة ، ومن الممكن

¹ فرحات، ثناء إبراهيم موسى . إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . القاهرة: دار المصرية اللبنانية ، 2011. ص. 134.

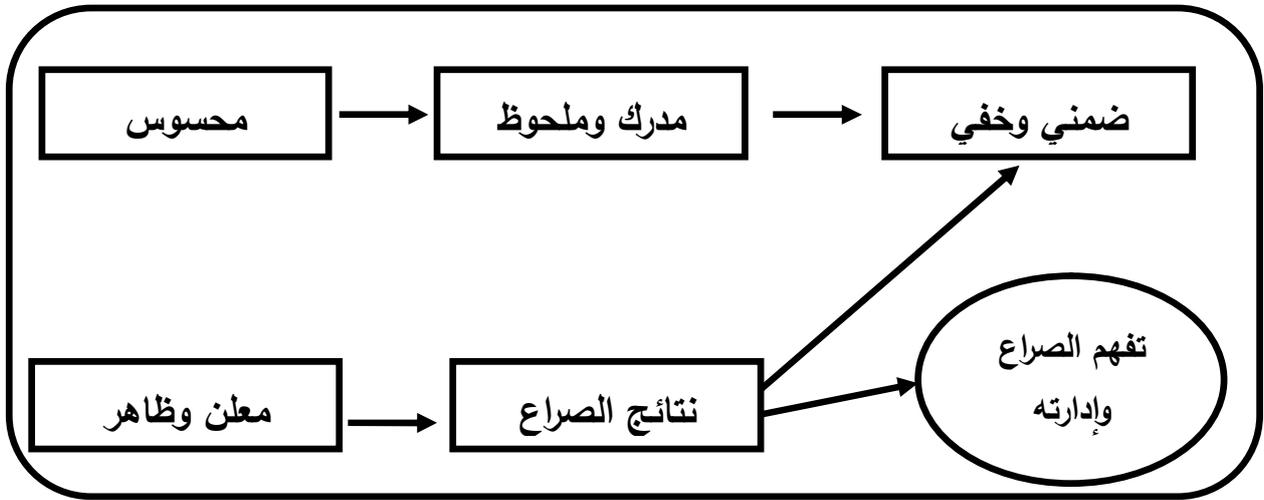
² John, Wagner, **Organizational Behavior**, Ed Routledge , 5th edition, London, 2010. P.117.

³ Pierre , Brun, **Management d'équipe**, Ed d'organisation, 2eme édition, Paris, France. P.147.

أن يسهم الضغط الناتج عن هذه التغيرات في الصراع وذلك من خلال محاولة بعض الأمناء المكتبة المحافظة على هياكل التنظيمية التقليدية والمواصفات الوظيفية القائمة ، بينما يظهر الآخرون الرغبة في التكيف مع الظروف الجديدة ،ومن هنا يحدث الصراع داخل المكتبة . ويوجد اتفاق على أن التغيير التكنولوجي السريع مهم جدا ويؤدي إلى صراع على مستويات متعددة .¹

2.2. مراحل الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

يعتبر الصراع عملية ديناميكية ، ينشأ عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليه " دورة حياة الصراع " وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ، ومن بين تلك النماذج نموذج بوندي louis pondy الذي يجسد مراحل الصراع وفق نموذج بوندي :



الشكل رقم (01) : مراحل الصراع وفق نموذج بوندي .²

وفقا لهذا النموذج يمر الصراع بخمس مراحل وهي كما يلي :

¹ فرحات ، ثناء ابراهيم موسى. ادارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . مرجع سابق. ص. 140.

² المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي . ط3، عمان: دار الفكر، 2004 . ص.404.

1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني) (Latent conflict) : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتناسق على الموارد، والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات ، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معطن ، أي بمعنى آخر في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر النزاع ، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا .

2-مرحلة إدراك الصراع (Perceived conflict): في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع بينهما ، وأيضا إدراك أطراف الصراع أهمية الخلافات والصراعات بالنسبة لمصالحها .¹

3- مرحلة الشعور بالصراع (Felt conflict): في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا. و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.²

4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر (Manifest): يترتب على الصراع في مرحلته السابقة ردود فعل تتضح و تظهر جلية في هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية، أو الانسحاب أو الاستمرار في المحاولات أو البحث عن الحلول البديلة، وفي معظم الأحوال يؤثر ذلك على الإنتاجية و العمل بشكل أو بآخر.

¹ رحالي، حبيبة . الصراع في المؤسسات : وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع .ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012 . ص. 70.

² زرقاوي، أمال . اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل -بسكرة. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. علم اجتماع التنظيم: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. ص. 88. تمت الزيارة يوم: 2019/02/08. متاح على الرابط التالي:

<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/2566>

5-مرحلة ما بعد الصراع (Conflict management aftermath): وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.¹

3.2. مستويات الصراع التنظيمي .

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننتقل من التساؤل التالي: ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟

يقول العتيبي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين :

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

الحالة الثانية :إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1-مستوى الصراع المرغوب فيه.

¹أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمان حامد. أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. إدارة أعمال: جامعة إسلامية غزة،

2008. ص. 23. تمت الزيارة يوم: 2019/02/08. متاح على الرابط التالي:

<https://search.mandumah.com/Record/542582>

2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه .¹

ويوضح الجدول رقم(01) التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:²

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ، جمود ، بطء ، التأقلم ، نقص أفكار الجيدة ، غياب التحدي	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية ، نقد ذاتي ، بحث عن حلول للمشكلات ، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ، عدم تعاون ، تعارض الأنشطة صعوبة التنسيق .	منخفضة

إن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة ، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام

¹ العويوي، محمد فراس شاهر. دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. إدارة أعمال: جامعة الخليل، 2013. ص. 28. تمت الزيارة يوم: 2019/02/09. متاح على الرابط التالي:

https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/1_dr0YwEa.pdf

² النمر، سعود. الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز جدة. مج.7، 1994. ص.

194. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/12. متاح على الرابط التالي:

https://prod.kau.edu.sa/centers/spc/jkau/Data2/Review_Artical_ar.aspx?No=1311

كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل ، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

4.2. نماذج الصراع التنظيمي وأثاره في المكتبات الجامعية.

1.4.2. نماذج الصراع التنظيمي : هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة

الصراع، ولكننا سنعرض ثلاثة نماذج رئيسية أوردتها أدبيات الدراسة وهي :

1-نموذج عملية الصراع : يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة ، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

2-النموذج الهيكلي للصراع :

 ويركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل

موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه

الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع:

-النزاعات والميول السلوكي لطرفي الصراع، وهي تعكس شخصية كل منها.

-الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة

المحيطة بها ، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها

الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.

-هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما¹.

¹ عابد، فايضة. الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية -

جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.[على الخط المباشر]. مذكرة ماستر. تنمية و تسيير الموارد البشرية. جامعة

العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017. ص.46. تمت الزيارة يوم: 2019/02/13. متاح على الرابط التالي:

<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/3894>

-القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع ، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما. ويطلق على هذا النموذج - النموذج الهيكلي - نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تقسم بالثبات النسبي والتغير البطيء، ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3-نموذج النظم:

ويقوم هذا النموذج على أن للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر وهي:

-مدخلات النظام: وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التناقض على الموارد النادرة وتعارض الأهداف.¹

-الأساليب والطرق: المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

-مخرجات النظام: وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية. ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

2.4.2. أثار الصراع في المكتبات الجامعية: يعتبر الصراع الآن جزءا من ظروف الحياة البشرية له ايجابياته وله سلبياته .

1.2.4.2. الآثار الإيجابية للصراع : الصراع الإيجابي أو الصراع البناء هو الصراع الذي يؤدي إلى خلق المنافسة بين العاملين مما يدفعهم لمزيد من العمل والابتكار والإبداع ، ويصبح الصراع ايجابيا حين يدفع العاملين إلى إيجاد حلول بديلة للعديد من المشكلات التي تواجههم

¹ عابد، فائزة. الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. مرجع سابق. ص.46.

وتتمثل أهم الآثار الإيجابية للصراع فيما يلي:

- قد يولد الصراع التنظيمي مواهب إبتكارية بين الأفراد ، حيث يلجأ المتنازعون إلى التفكير في حل الصراع الذي يواجههم عن طريق استخدام ما لديهم من مواهب وقدرات ذهنية وفكرية ، مما ينمي هذه المواهب لدى الأفراد ،ويقوي من قدراتهم على مواجهة المواقف الصعبة مستقبلا .¹
- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات، والحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، و نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها .²
- زيادة قدرة ومهارة المستويات الإدارية في التعامل مع المواقف الصعبة التي تحدث داخل المكتبة .
- محاولة إدارة المكتبة إيجاد نوع من التنسيق والتفاعل والتعاون بين الجماعات والإدارات التنظيمية لتقليل تلك الصراعات ، خاصة إذا كان هناك هدف مشترك لجماعات العمل .
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الوحدات التنظيمية في المكتبة عند علاج الصراع وتسويته .
- قد يكون الصراع أحد الأسباب الرئيسية لإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي أو في سياسات وخطط المكتبة.

¹ إدريس ، محمد العزازي احمد. المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري . مصر: دار التكامل، 2009.ص.83.

² لجعافرة، صفاء جميل. أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية .مج 30 ،ع2، 2013.ص.166.

[على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/12. متاح على الرابط التالي:

https://www.google.com/amp/s/www.researchgate.net/publication/284174893_asalyb_adart_alsra_altnzymy_w_laqtha_balabda_aladary_ldy_mdryr_w_mdyrat_almdars_alhkwmty_fy_mhafzt_alrkr_mn_wjht_nzrhm/amp

- قد يؤدي التعبير عن الآراء والأساليب المختلفة إلى التجديد والتغيير ، والذي من الممكن أن يساعد المكتبة على تحقيق أهدافها بأساليب جديدة وأفضل .
 - قد تتحسن المشاركة في اتخاذ القرار عندما يكون الأفراد أكثر رغبة في التعبير عن آرائهم. كما يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة . فعندما تصل إلى متخذي القرار في المكتبة معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم ، فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرارات أفضل بالمقارنة بالقرارات التي يتخذونها في الظروف العادية.
 - يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة ، وبالتالي فإنه يساعد على الابتكار والتغيير فعندما يحدث الصراع لا تستطيع المكتبة الاستمرار في العمل بطريقة عادية ونتيجة لذلك تتخذ المكتبة بعض الإجراءات التي تعود بالعمل وضعه الطبيعي وهذا يقودها إلى اتخاذ قرارات ووضع سياسات جديدة يحتاجها العمل.¹
 - قد يترتب على حل الصراعات وحسمها فوائد مباشرة للفرد في المكتبة مثل الحصول على مكافأة أو رفع جزاء قد تم توقيعه وهكذا.
 - تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا ويساعد هذا كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة .
 - يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام كما يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مفتوحة لوجهات نظر الآخرين وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمكتبة والالتزام بأهدافها .
- إن الصراع قد يؤدي إلى تحسين مستوى المكتبة ، ولكن هذه المزايا تتحقق إذا لم يخرج الصراع عن نطاق السيطرة ، أما إذا زادت حدة الصراع فإن المزايا الإيجابية التي ذكرناها تضيع في ضباب الانفعال السلبي.

¹ فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . مرجع سابق. ص. 143.

2.2.4.2. الآثار السلبية للصراع: يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي ، فهو يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر .أما في أماكن مثل المكتبات فإن الصراع يعمل كسيف ذي حدين ، وذلك لأن الصراعات بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية في المكتبة تعتبر تجربة غير سارة خاصة عندما تؤدي هذه الصراعات إلى أن يكتب المرؤوس غضبه من رئيسه أو يتبادل مديران كلمات الغضب أو يتجنب زميلان كل منهما الآخر وما يتبع ذلك من حجب المعلومات عن العمل مما يؤثر في إنتاجية المكتبة وهذا النوع يؤدي المظهر العام للمديرين وللمكتبة ككل سواء أمام العاملين أو أمام المستفيدين حيث يعمل كل فرد منهم من أجل ذاته وليس من أجل المكتبة على اعتقاد أنه على صواب ويجب ألا يلام على حدوث المشكلات وكلما كان الصراع حادا وعنيفا زادت المشكلات المرتبطة به.

ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع فيما يلي :

- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يؤدي الصراع إلى انخفاض كفاءة وضعية الاتصال بين الأطراف المتصارعة
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين¹.
- يعمل الصراع تحطيم المعنويات وإهدار الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية
- أن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين قد تكون له آثار سلبية على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.

¹ العميان، سلمان محمود . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان : دار وائل للنشر، 2004. ص.20.

■ انه مرض لصحة المكتبة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية¹.

يؤدي الصراع إذا تفشى في مكتبات إلى الكثير من مظاهر الأداء السيئ مثل ارتفاع نسبة الغياب وزيادة روح المعارضة والاختلافات وانعدام المساندة والتأييد ، ويتوارى التجديد والابتكار في طرائق العمل ويسود التأخير المعتمد عن مواعيد العمل الرسمية وتسهل الاستثارة حتى في أبسط الأمور الإجرائية بسبب سوء الفهم الساري بين أطراف الصراع لبعضهم البعض وتفسير وتأويل الأقوال والتصرفات بصفة عامة على محمل سيئ وعليه تتكون الاتجاهات العدائية ويترسخ الشعور بالاغتراب وفقدان الألفة.

3. إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه في المكتبات الجامعية.

إذا كان التطور الإداري يلقي اهتماما كبيرا و متسارعا في العصر الحديث فمن الصعب أن تهتم بهذا التطوير و نتجاهل دراسة أثر الصراعات على السلوك التنظيمي ، ولا نستطيع أن نتجاهل أيضا النتائج الجسدية و النفسية على الأفراد ، ولهذا كله فإن الإدارة الفعالة والتميزة تتحمل مسؤولية تحجم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة ، وفي نفس الوقت لا تستطيع هاته الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المؤسسة ، وهي تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة عندما تتعدم الصراعات أو تتخفف على المستوى المطلوب أو المرغوب فيه. والآن لم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المؤسسات لذا ظهرت العديد من الأساليب و الإستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية.

1.3. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.

¹حريم ، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة ، 2000. ص

تبرز هنا في هذا المجال مجموعة من المفاهيم حول إدارة الصراع ويمكن أن نوجز منها "إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من لازم".¹

-إدارة الصراع تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة خطأ في حين كان يجب حل المشكلة صحيحة²؛ يُبرز هذا المفهوم أهمية التنفيذ الصحيح للخطط لتفادي المشكلات قبل وقوعها إلا أنه لا يحدد المراحل الأساسية لإدارة الصراع.

-وتعرف أيضاً بأنها "عبارة عن المهارات التي يستخدمها المدير في المنظمة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائد الإيجابي وتخفيض تكاليفه"³. يبين هذا التعريف على أن أهم ما في إدارة الصراع التنظيمي هي تلك المهارات التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من التعامل معه من أجل تحقيق أقصى عائد إيجابي منه وأدنى تكلفة.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي على أنها هي عملية اختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراع بعد فهم أسبابه وأبعاده، وتتم هذه الأساليب من خلال عملية يتم فيها التعامل مع الصراع ومواجهته.

2.3. أهمية إدارة الصراع التنظيمي.

¹ حامد، عبد الناصر سليم. معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية. عمان: دار أسامة، 2012. ص. 208.

² الصيرفي، محمد. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. الجزء الرابع، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009. ص. 73.

³ العميان، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3، عمان: دار وائل للنشر، 2005. ص. 381.

إن الصراع أمر حتمي بين الخلائق، أوجده الله في نفوس المخلوقات لحكمة أرادها سبحانه وتعالى، قد تكون من أغراضها إذكاء شرارة التعلم والتنافس للبحث عن المعلومات التي توصل إلى الحقائق، لنصل إلى المستوى المنشود في الأداء ولنحقق وبجدارة مفهوم الاستخلاف في الأرض وإذا كان الأمر كذلك،¹ فإن إدارة الصراع التنظيمي لها أهمية كبيرة :

1-رفع أداء : على أطراف الصراع التنظيمي توضيح مواقفهم وفهم بعضهم بشكل أفضل. فحالة الفوضى وارتباك التي تحيط بهم تدفعهم للبحث عن الوضوح بما يمكنهم من تنشيط الواقع وبجهودهم جميعا.

2-بعث العلاقات : بدلا من الاكتفاء باستياء طرف من الآخر يتم التعامل مع بعض مباشرة.

3-اتخاذ القرارات بشكل أفضل : توفر المزيد من المعلومات اتخاذ قرارات أفضل خاصة أثناء حالة الصراع التنظيمي حيث يسمع كل طرف المعلومات التي لم يستطع أن يسمعها من الطرف الآخر.

4-عرض القضايا الرئيسية : يتم طرح القضايا المهمة وذلك المستقبلية للنقاش وإعطاءها متسع من الوقت لمعالجتها.

5- تشجيع التفكير النقدي : رفع معدل الصراع التنظيمي باستمرار وإدارته بفعالية يساهم في زيادة معدل الابتكار لأفكار جديدة من خلال النقد البناء.

¹عبود ، حمزة نجم. الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مركز محافظة الديوانية . مجلة الغيري للعلوم الاقتصادية .مج. 7، ع. 30، 2014، ص.12.

[على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/13. متاح على الرابط التالي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=94767>

6- توفير بيئة مفتوحة : فهم وإدارة الصراع التنظيمي يمنع ظهور آثاره السلبية ويبني بيئة جيدة يتم فيها تبادل الأفكار بنسبة كبيرة.¹

فأهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن في قيام القادة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه لجعل بيئة العمل متوازنة من خال وضع الحدود للصراعات التي تنتج عنها آثارا سلبية .

وتبرز أهمية إدارة الصراع التنظيمي في جوانب عديدة منها :

1-الصراع التنظيمي غير المدار يمكن أن يكون له آثار مكلفة حيث يسعى الأطراف إلى التنازلي كوسيلة لحل تلك الصراعات.

2- المستوى العالي من الصراع السلبي يمكن أن يسبب عدم الرضا العاملين فضلا عن انخفاض إنتاجيتهم.

3-عندما تتم إدارته بشكل جيد يمكن أن يصبح حافزا للإبداع والابتكار وكذلك التعلم التنظيمي.

4-يمكن أن يكسب المكتبة ميزة تنافسية كما يجعلها مكتبة متعلمة قادرة على الاستفادة من النقاط المختلفة لوجهات النظر.

5-يشعر العاملين بالمكتبة بأن المجال مفتوح للتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات التي تؤدي إلى إزالة الخوف من الصراع التنظيمي .

3.3. خطوات إدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم 02: خطوات إدارة الصراع التنظيمي²

¹ - George McDowell & Al, Management Models for Resolving Conflict in the Workplace, TNU, 2007,p 02. From website: http://www.westbrookstevens.com/conflict_Resolution.htm, -2019 02- 13 at 18.00 Algeria.

² عياصرة ، معن محمود. بن أحمد ،مروان محمد.إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار الحامد، 2008 . ص.63-64.

<p>إن النفس البشرية بطبيعتها تميل إلى تجنب الصراع لأنه يشعرنا بعدم الارتياح في بيئة العمل لذلك نجد الكثير من العاملين أو المسؤولين يحاولون تجاهل الصراع على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها من هنا لا بد من أخذ زمام المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيه الوجهة المطلوبة بحيث ينعكس إيجابا على المؤسسة.</p>	<p>الخطوة الأولى: تولي مسؤولية التعامل مع الصراع</p>
<p>يجب الكشف عن المشكلة وعدم تجاهلها ثم يجب تحديد مصدر المشكلة بوضوح من الكشف عن سبب الصراع والمهمة هنا واضحة فهي ليست تقديم حلول بل الكشف عن المشكلة فقط ثم طرحها للمناقشة مع أطراف معينة .</p>	<p>الخطوة الثانية: اكشف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية</p>
<p>ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة لأطراف المتنازعة مثال على ذلك حاول أن تتجنب الأسئلة التي تكون إجابتها نعم أو لا والأفضل أن تكون من نوع الأسئلة المقترحة لتعمل على استخلاص الأجوبة تحتوي على أفكار ومعلومات وعندما تشعر بأنك لا تأخذ الإجابة الشافية حاول الاستمرار بالأسئلة وأنت تعلم ماذا يمكن أن تفعل عنده ليرفض الشخص أن يتحدث ويجب إشعار الطرف الآخر بالاهتمام وذلك بالإنصات بفعالية وموضوعية إلا ما يقول وأن تشعر الطرف الآخر بأنك مهتم بإدراكه للموقف وان تقدم له تغذية راجعة.</p>	<p>الخطوة الثالثة: توجيه الأسئلة والإنصات</p>
<p>وهنا يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ويفضل أن يقوم أشخاص المتورطين بالصراع المشاركة في وضع الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف وأهم شيء في خطة العمل هذه هي الاتصالات الفاعلة بين الأطراف.</p>	<p>الخطوة الرابعة: حدد الأهداف وابتكر خطة عمل</p>
<p>وهي حلقة غاية في أهمية لأن عملية المتابعة تساعد على تكليل الجهود و المجهودات بالنجاح وعملية المتابعة تجعلنا نقف على مدى تحقق الأهداف المرسومة .</p>	<p>الخطوة الخامسة: المتابعة</p>

4. المنهج الإسلامي في إدارة الصراع التنظيمي .

لاشك أن الدين الإسلامي تناول موضوع الصراع ولكن ليس بهذا المسمى حيث نجد أن الصراع بمعنى الخلاف وكان للدين الإسلامي السبق بالتعامل مع الخلافات بطريقة لا مثيل لها تمثلت بإتباع المنهجين التاليين:

أولاً: المنهج الوقائي : وذلك من خلال:

1- النهي عن كل ما يسبب العداوة والخصام بين أفراد المجتمع:

أ- النهي عن سوء الظن بالغير ، والتجسس ، والغيبة : قال الله تعالى : ((يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً أيحب أحبكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم))سورة الحجرات الآية (12)

ب- النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه: قال الله تعالى : ((يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتنبه فأولئك هم الظالمون))سورة الحجرات الآية (11)

ج- النهي عن الظلم : قال الله تعالى : ((ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار)) سورة إبراهيم الآية (42).

د- النهي عن الكذب: قال تعالى ((إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب)) سورة غافر الآية (28).

و- النهي عن الخصام : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " لا يحل لمؤمن أن يهجر مؤمناً فوق ثلاث " .¹

¹ العويوي ، محمد فراس شاهر . دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل . مرجع سابق . ص.25.

2- تقوية أواصر المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ الخلاف والشقاق:

أ- خلق روح الأخوة : قال الله تعالى ((إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحموا)) سورة الحجرات الآية (10).

ب- التعاون على أعمال الخير: قال الله تعالى ((وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب)) سورة المائدة الآية (02).

ج- الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد : قال الله تعالى ((ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم)) سورة فصلت الآية (34) .

د- الوفاء بالعهد ، قال تعالى ((وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الإيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلاً إن الله يعلم ما تفعلون)) سورة النحل الآية (91).

و- خلق روح المحبة : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((والذي نفسي بيده ، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام بينكم)) .

هـ- إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد ، قال تعالى ((ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون)) سورة الروم الآية (21) ¹.

الأسلوب الثاني : الأسلوب العلاجي :

¹ شلابي، زهير بوجمعة . الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. الأردن : دار اليازوري، 2010. ص. 129 - 130.

- 1- حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف ، قال تعالى ((فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً)) سورة النساء الآية (59).
- 2- المشورة: قال الله تعالى ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)) سورة الشورى الآية (38).
- 3- استخدام أهداف عليا مشتركة، قال تعالى ((ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون)) سورة آل عمران الآية (104).
- 4- استخدام وسيط، قال تعالى ((وإن خفتن شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها، إن يريدوا إصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيراً)) سورة النساء الآية (35).
- 5- التهذئة: لقوله صلى الله عليه وسلم ((ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب)).
- 6- اللجوء إلى القوة في حالة استنفاد المداخل السابقة : قال تعالى ((وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى الله فإن فاءت فأصلحوا بينها بالعدل وأقسطوا أن الله يحب المقسطين)) سورة الحجرات الآية (09).¹

خامسا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية.

¹مرزوق ، ابتسام يوسف محمد . استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. أصول التربية . جامعة الإسلامية غزة ، 2011، ص. 30-31. تمت الزيارة يوم: 2019/02/14. متاح على الرابط التالي:

<https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/16799?locale-attribute=en>

تعرف أساليب إدارة الصراع (Style Of Management Conflict) : هي فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن ، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما ، أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين ". كذلك هي "خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق ، يتم خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة .¹

هناك العديد من أساليب والنماذج التي يمكن استخدامها للتحكم في ظاهرة الصراع التنظيمي إلا أنه لا يوجد أسلوب معين أو نموذج محدد يستعمل في كل الحالات. ويرجع ذلك إلى أن فعالية ذلك أسلوب أو النموذج ترتبط بعدة متغيرات أساسية تتعلق بالصراع التنظيمي مثل موضوعه أو مجاله وأطراف الداخلة فيه وكذلك ما يحملونه من فروقات شخصية متباينة والبيئة التي ينشأ فيها ذلك الصراع. فكل هذه المتغيرات وغيرها لها تأثير مباشر على اختيار أسلوب أو النموذج لازم لإدارة الصراع التنظيمي ومن بين هذه النماذج:

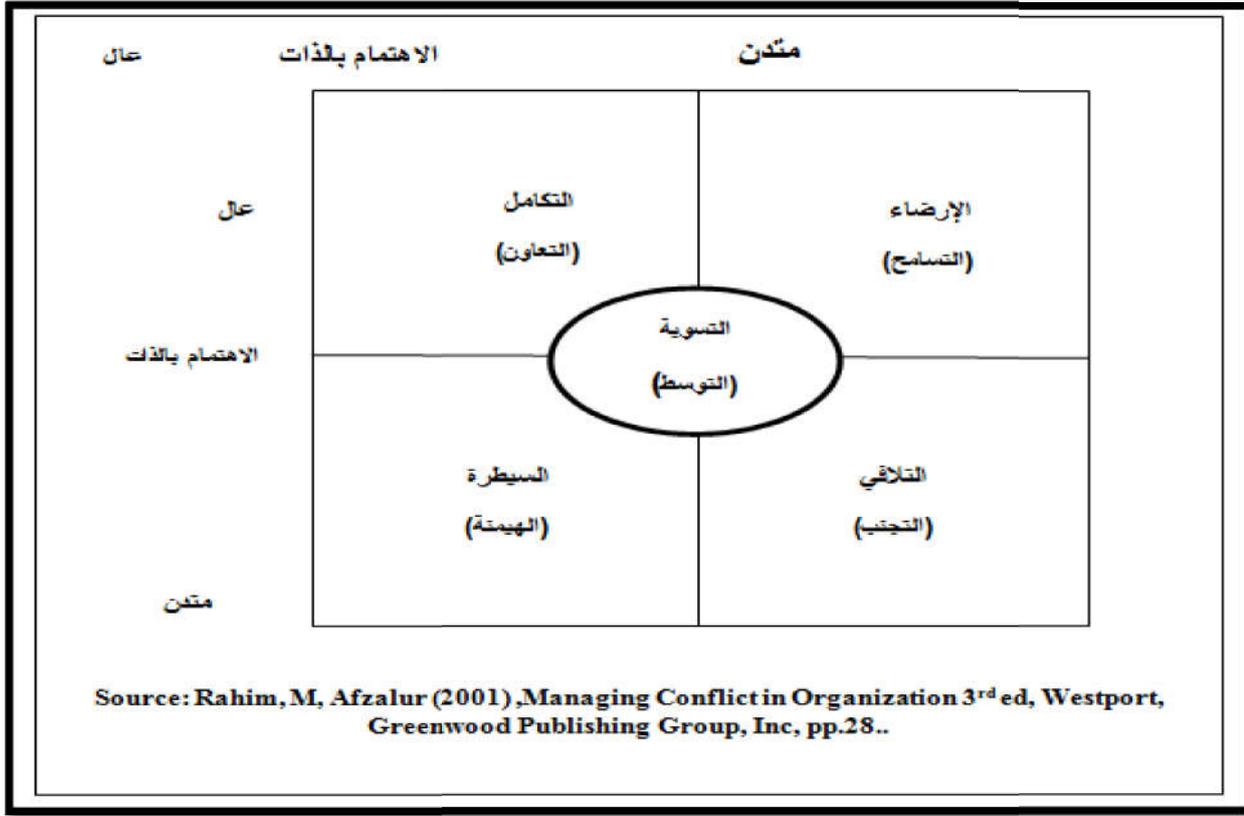
1- نموذج رحيم (Rahim): نموذج يتضمن أساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي تركز على مخاوف أطراف المشاركة في ذلك الصراع حول مصالحها. وشكله من خلال المزج بين بعدين أساسيين هما²:

1- **بعد الاهتمام بالنفس**، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
2- **بعد الاهتمام بالآخرين**، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

¹ جمال الدين ، نجوى يوسف. وآخرون . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم العام بليبيا.مجلة العلوم التربوية .ع.1، 2014. ص.2. تمت الزيارة يوم: 2019/02/14. متاح على الرابط التالي:
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=110220>

² Afzalur M. Rahim, **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management**, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowling Green, UK , 2002,p.216.

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما يراها رحيم :



الشكل رقم (02) : أساليب إدارة الصراع كما يراها رحيم

أ - **التكامل**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.

ب - **الإرضاء**: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

ت - **الهيمنة**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

ث - **التجنب**: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.

ج - **التسوية**: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

2- نموذج March & Simon: قد طرح مارش و سيمون أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع :

1- **أسلوب حل المشكلة:** من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع .

2- **الإقناع:** ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

3- **المساومة أو التصاق أي عقد صفقات:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.

4- **التحالف أو الائتلاف:** وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع¹

3- نموذج Robbins: كما صنف روبنز Robbins إدارة الصراع إلى عدة أساليب هي :

أ - **أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة:** أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة و لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

ب - **أسلوب توسيع الموارد:** حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

ج - **أسلوب حل المشكلات:** أي المواجهة و المقابلة بين الفئات المتصارعة و التركيز ليس على من المخطئ و من على صواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.

د - **أسلوب تجنب الصراع:** أي إهمال الصراع و عدم التدخل لحله و هو أسلوب حل

¹ الفريجات، خضير كاضم حمود. اللوزي، موسى سلامة. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة دار إثراء، عمان: دار إثراء ، 2008. ص. 328-329.

قصير الأمد .

هـ - أسلوب التهذئة : أي تليين الموقف ، و يمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل

الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.

و - أسلوب التسوية : أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

م - أسلوب الإكراه : أي استخدام السلطة الرسمية و القوة لحل الصراع.

ن - أسلوب إجراء تغيير و تبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا

الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي و في هذه الحالة

يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد

و خلافه .¹

5- نموذج (Thomas & Kilman) : يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك

ومن ثم تحديد خمسة 05 أنماط لإدارة الصراع وهما .

-بعد التعاون: يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون

إلى غير متعاون

-بعد الحزم أو الجِد: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة

التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته:²

¹النملة ، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم .إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية

تصور مقترح .[على الخط المباشر]. مذكرة دكتوراه. أصول التربية. جامعة الملك سعود السعودية، 2007 .

ص.33. تمت الزيارة يوم: 2019/02/14. متاح على الرابط التالي:

<https://www.ahlalhdeth.com/vb/attachment.php?attachmentid=108512&d=1374720318>

²المومني، واصل جميل. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد

،2011. ص.53.



الشكل رقم (03): نموذج (Thomas & Kilman)

الشكل السابق يحدد خمس أساليب التي حددها توماس وكيلمان والذي حسب اعتقادنا هو مناسب لموضوع دراستنا وللبيئة التي سيتم دراستها، وهذا راجع إلى تطبيق هذا النموذج في الكثير من النظم التعليمية كالمدارس و الجامعات، ووجود الكثير من النماذج التي تتقاطع مع هذا النموذج أو هي مستوحاة من هذا النموذج ، وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأساليب :

1-أسلوب التعاون (تعاون وحزم) : يعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، و هو نمط حازم، و تعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف؛ كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة، وحكمة بعضهم بعضاً.¹ وهنا يشير فريدريك وزملائه أن فاعلية هذا الأسلوب يتوقف على وجود قيادة قادرة على توفير

¹ القهوي، ليث . أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء

للبحوث والدراسات الإنسانية. مج. 15. ع. 01 ، 2015، ص. 219. تمت الزيارة يوم: 2019/02/15. متاح على الرابط

التالي:

المناخ الإيجابي ويتم تحديد ومعرفة المصالح و الأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها ، من خلال الأساليب الثلاث وهي :

1-تبادل وجهات النظر: يجب تهيئة الفرصة المناسبة للقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء وتكوين انطباعات عن الجماعات الأخرى ولكن لفترات زمنية محدودة.

2-التركيز على هدف استراتيجي: يكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمكتبة الجامعية ذات الأولوية العالية و التي يجب على الأطراف أن تسعى لتحقيقها و تجاهل الأهداف الفرعية.

3-عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة : يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بأداب النقاش و طرح القضايا و مناقشتها تحت أعين المسؤولين.

ويستخدم هذا أسلوب عندما تكون قضايا ومواضيع الصراع التنظيمي معقدة جدا حيث يمكن من الاستفادة من المهارات والمعلومات التي تمتلكها مختلف أطراف الصراع التنظيمي لصياغة حلول وتطبيقات ناجحة. وبالتالي فإنه يمكن أن يكون فعال ومناسب لإدارة الصراع التنظيمي وينظر إليه على أنه ذو درجة عالية من الكفاءة. لأنه يتوفر لكل طرف إمكانية الوصول إلى تصورات الطرف آخر أو أهداف غير المتوافقة وبالتالي تمكينهم من إيجاد الحل الذي يجمع بين أهداف واحتياجات كلا الطرفين.¹

¹حسين علي الطائي، بثينة . أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية

الرياضية في جامعة الموصل. مجلة علوم التربية الرياضية. مج. 1، ع.9، 2015. ص.249. تمت الزيارة

يوم:2019/02/15. متاح على الرابط التالي:

https://www.researchgate.net/publication/332541414_asalyb_maljt_alsra_altnzyny_ldy_alkadr_ala_dary_altdryby_fy_qsm_alanshtt_altlabyt_bjamt_krbla

2- أسلوب التجنب (لا تعاون ولا حزم) : ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضا. ويشتمل أسلوب التجنب على طرق وهي:¹

أ- الإهمال :وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.

ب- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع :وبعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.
ت- التفاعل المحدود :حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة .

و من بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد :

- إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً.
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلف للطرفين.
- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهديئة.

3- إستراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم) :

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على كل شيء من طرف العليا لا يساعد الفريق في الاستفادة من كل

¹ قريشي، عبد الكريم . الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي.مجلة دراسات نفسية و تربوية .ع.14 ،

2015، ص. 89. تمت الزيارة يوم:2019/02/15. متاح على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5384>

طاقته و في ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحة أو واهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار¹

يستخدم هذا أسلوب عند استعداد أحد أطراف الصراع التنظيمي للتخلي عن شيء ما على أمل الحصول على شيء في مقابل من الطرف آخر عند الحاجة إليه² كما يستخدم أيضا: عند شعور الفرد أنه أخطأ، تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.

4- إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) : (التعاون والحزم معا بشكل جزئي) :

وهي محاولة إيجاد حل يرضي الطرفين حيث يتضمن هذا الأسلوب تنازل أحد الأطراف أو الطرفين معا على أمر ذي قيمة ،يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل، أو في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري.

5- إستراتيجية السيطرة (المنافسة) : (حزم ولا تعاون) :

في هذه الحالة تقوم الإدارة بإجبار العاملين على الامتثال للأوامر، وهذا بسبب أن الأفراد يقومون بتحقيق مصالحهم الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، ويؤدي هذا الأسلوب إلى اعتقاد الأفراد بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما قد يؤدي بالعاملين إلى التعاون لتحقيق الأهداف، يستخدم هذا الأسلوب في حالة نقص

¹ محمد كامل، المغربي. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم. عمان: دار الفكر، 2005. ص.55.

² بو رعدة، حسين. إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ع.5، 2005. ص.153.

الموارد ، وفي أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة ، عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها ، أو في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.¹

أدت التراكمات البحثية فيما يخص موضوع الصراع التنظيمي إلى الانتقال بهذا الموضوع من النظرة الجزئية والتي تعتبر الصراع حالة غير عادية يجب التخلص منها، إلى نظرة ترى بضرورة فهم أسبابه ومصادره والاستفادة القصوى منه وتوجيهه بما يخدم أهداف المكتبة ، هذا التغيير في الفكر الإداري حول الصراع التنظيمي أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد مصادره و أسبابه . كما أنّ للصراع التنظيمي أثارا سلبية وإيجابية على المكتبة تبرز فيها قدرة الإدارة على تهمين الايجابيات من خلال المحافظة على قدر معقول من الصراع و استثماره، ومحاولة حل المشكلات ذات التأثير السلبي على نشاط المكتبة من خلال فهم مصادره والعمل على معالجة المشكل قبل وبعد وقوعها .

لهذا وجب إيجاد أساليب تعمل من أجل مواجهة وحل الصراعات داخل تنظيم مكتبة، ونجاح هذه الأساليب مرهون بالاختيار السليم للأسلوب وفق ما تقتضيه الحالة، وفق قدرة القائد المدير وامتلاكه للمجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية التي تساهم في نجاح تطبيق أساليب حل الصراع بين أفراد . وفي هذا الفصل تم التطرق إلى الأسباب المؤدية للصراع وأنواعه ومراحله ومستوياته وأثاره وكيفية إدارته.

¹ عوض ، عامر . السلوك التنظيمي الإداري . عمان : دار أسامة، 2007. ص.276.

الفصل الثاني: طبيعة الأداء الوظيفي وطرق تقييمه في المكتبات الجامعية.

1. ماهية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

- 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- 2.1. أهمية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- 3.1. عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في المكتبات الجامعية.
- 4.1. محددات الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

2. تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

- 1.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- 2.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- 3.2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعايره في المكتبات الجامعية .
- 4.2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- 5.2. علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في عمليات البناء والتشييد في شتى المجالات ، ومن البديهي أن يكون عنصرا مؤثرا في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المحيطة به، وأشار العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة إلى أن تحقيق المتميز في أداء المؤسسة لا يتوقف على مدى امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على امتلاك موارد بشرية فعالة. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية أداء الموارد البشرية كمحدد رئيسي لأداء المؤسسة ككل ، لذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة له عن طريق دراسته وتقييمه بهدف تحسينه وتطويره. ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مختلف المجالات. ولهذا وجب التركيز على محاولة معرفة حقيقة مفهوم الأداء الوظيفي ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه ومعرفة العلاقة التي تربطه بالإدارة الصراع ، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستوياته.

وما دام موضوع البحث يعالج أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في المكتبات الجامعية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي من تحديد مفهومه وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه....، وكيفية تقييمه إلى جانب أهم طرق تقييمه.

1. ماهية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

إن المورد البشري في المؤسسة هو مصدر الإبداع، وهو أحد أهم الوسائل الرئيسية المحققة للأداء الفعال والتميز، إذ إن هناك علاقة وثيقة تربط بين المورد البشري والأداء، يترجمها نشاط الإبداع كظاهرة إنسانية. وعلى اختلاف أهداف المؤسسات هناك حقيقة أساسية مرتبطة بإدارتها، وهي الأداء، لهذا لا يجب أن يكون تحليله ساكنا، بمعنى دراسته في زمن معين، بل يجب أن يكون أيضا ديناميكيا، والذي يعني قدرة المؤسسة على

المنافسة في المدى الطويل، فضمن بقاء واستمرارية المؤسسة كنظام معقد يحققه أداء عاملها.¹

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي .

تنوعت تعريفات الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء على هذا الموضوع، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات:

مصطلح الأداء في معناه اللغوي كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى: معنى المشي مشياً ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به²، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه .وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به، وهو نفس المعنى سواء في اللغة العربية أو في اللغات الأجنبية حيث يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللاتينية "PERFORMANCE" المشتقة من الفعل performer بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة³. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي فيشير إلى أن الأداء* "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

¹ حسونة، فيصل .إدارة الموارد البشرية .عمان: دار أسامة،2008. ص.145.

² ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة،1997. ص.24.

³ Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6, 02/03/2019 <http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>,

⁴ راويه ،حسن .إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص.209.

كما يعرف الأداء بأنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.

كما يمكن القول "أن الأداء الوظيفي هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية و جودة العمل الذي قاموا به"².

نرى من التعريفات السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقارباً واضحاً بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وأن عدم الاتفاق على تعريف موحد للأداء الوظيفي يعود إلى تعدد الباحثين الذي تناولوا موضوع الأداء الوظيفي بالشرح والتحليل، وتعدد وجهات نظرهم وخلفياتهم الثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد، حيث أن بعض الباحثين رأى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك، ومنهم من رأى أنه حصيلة جهد، ومنهم من رأى أنه إنجاز عمل. وبناء على ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهداً عضلياً أو نشاطاً عقلياً من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المكتبة .

2.1. أهمية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة نذكر منها :

1-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات لأنه مرتبط بالعنصر

¹ درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص.15.

² مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم التقييم. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة .ع.1، 2005. ص. 86. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/03/05. متاح على الرابط التالي:

<http://www.webreview.dz/spip.php?article1263>

البشري الذي يدير العملية يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً.

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

3- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها¹. فالمكتبة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء المكتبيين مميزاً.

3.1. عناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في المكتبات الجامعية.

1. عناصر الأداء الوظيفي: يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي :

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ الدخلة ، فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001. ص.30.

د-المثابرة والثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹

2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

هناك العديد والأساليب المتبعة في الإدارة، تتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية. تتمثل المؤثرات الخارجية في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المنظمة، أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في طبيعة النمط القيادي والمناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، والجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي :

1-غياب الأهداف المحددة :فالمكتبة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمثل المكتبة معايير أو مؤشر للإنتاج والأداء الجيد، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف فهذا ليس منصف.

2-عدم المشاركة في الإدارة :إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في

¹ الساعدي، مؤيد. دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. ص.16. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/03/07. متاح على الرابط التالي:

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

<https://www.researchgate.net/publication/320843394>.

المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المكتبة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

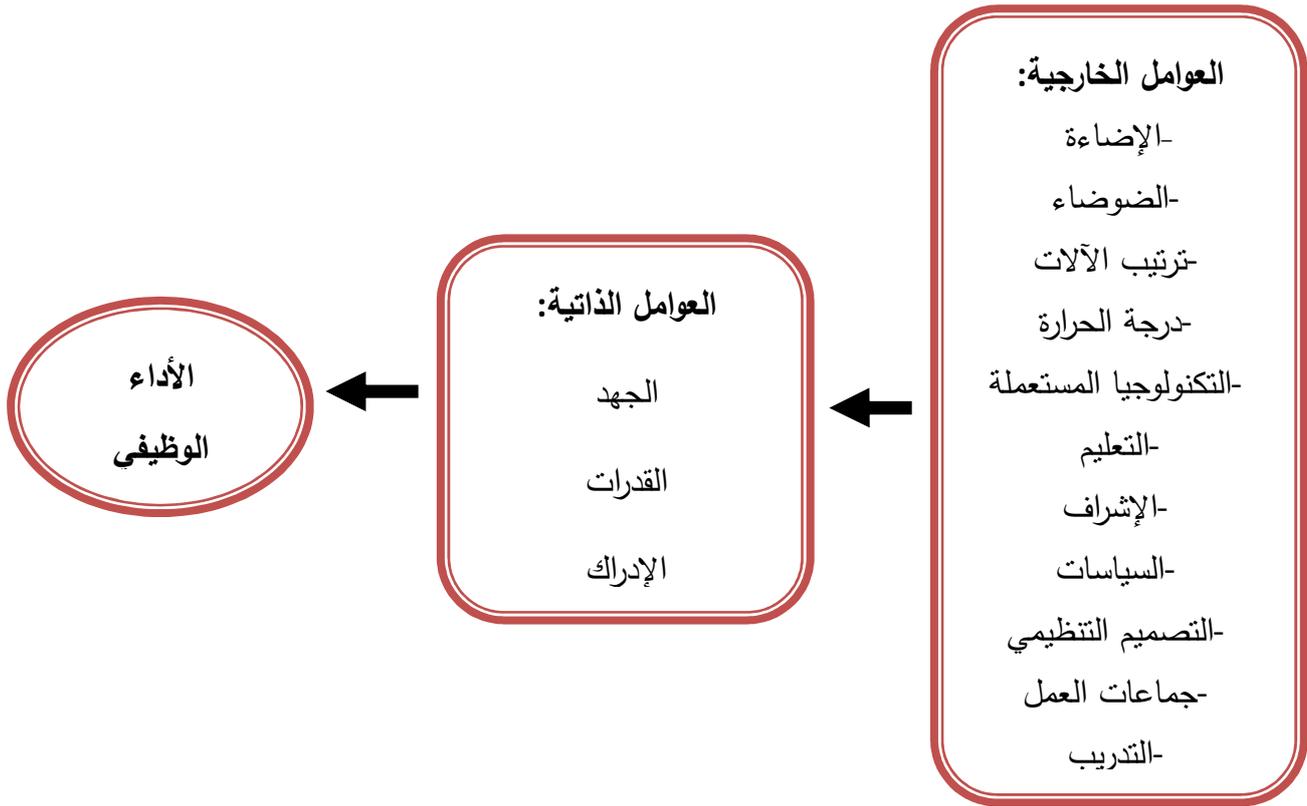
3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تبسط بين معدلات الأداء والمردود الأداء المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب مسؤولاً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية كالمسكن والمؤهل ونظام الترقيات.

5- نشوء الصراع التنظيمي: وبصفة عامة يمكن القول، إن تناقض أو صراع الأهداف له تأثير على كفاءة الأفراد داخل المكتبة، وإن كان صراع الأهداف الإيجابية ليس له نتائج ملموسة، ولكن النوعين الأخيرين من تعارض الأهداف لهم نتائج سلبية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تجعل الأهداف مكملة بدلاً من متعارضة.¹ والشكل التالي يوضح أهم العوامل البيئية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي :

¹ عكاشة، أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة

الاتصالات Paltel بفلسطين. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، 2008. ص. 36.



الشكل رقم (04): العوامل البيئية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي¹

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة المكتبي والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و هي تصارع المتطلبات على وقت المكتبي ، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، وكذا نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة ، والضوضاء ، وترتيب الآلات ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي جهاز ، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله المكتبي في العمل لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة توفير شروط عمل كافية ومناسبة للمكتبيين وتوفير بيئة مدعمة ، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

¹ راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص.212.

4.1. محددات الأداء الوظيفي : إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

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

2-القدرات:تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3-إدراك الدور(المهمة): ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.¹

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد(الدافعية)} \times \text{القدرات(الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا حصيلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (لتعليم،التدريب....) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

1-الرغبة : هي حاجة ناقصة لأشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ،

أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من :

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

¹ شامي، صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. تسيير المنظمات . جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010. ص. 68. [ملف رقمي]

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة : تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل : تتمثل في الملامح المادية مثل (ساعات العمل ،التجهيزات والأدوات المستخدمة) وأخرى معنوية مثل العلاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ويمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

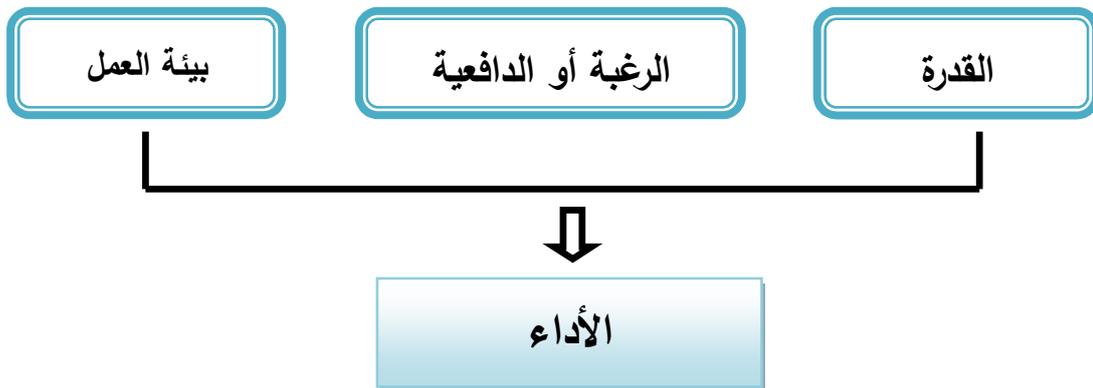


القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور



الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:



الشكل رقم (05): محددات الأداء¹

¹ أحمد سيد، مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة. مصر: دار الجامعة، 2000. ص.147.

2. تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية؛ وعليه فهي مهمة على جميع مستويات المكتبة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ومصالح . ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات في محتوى العمل، وأساليب أداءه، والخصائص المعرفية و المهارية للعاملين، والعوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المكتبة ويخلق تبني هذه العملية من قبل المكتبة نوع من الثقة لدى العاملين بجديتها، مما يرفع ولاءهم لها.¹

1.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء، وهي شكل من أشكال الرقابة، تركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، وباستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية وإعداد الخطط المستقبلية²، وقصد الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، وذلك استناداً إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم ، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم"³

¹درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. مرجع سابق . ص.81.

² بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002. ص

360.

³ برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2007. ص.434.

التعريف الثاني: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين"¹

التعريف الثالث: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية؛ وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"²

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها". ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن "تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية"

2.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

يعد تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية في المكتبات الجامعية، ومن خلاله يستطيع المشرف قياس أداء المكتبيين وتقييمهم، كما يسعى المشرف من خلاله إلى معرفة نقاط القوة والضعف إذ تعد تقارير تقييم الأداء ذات أهمية أيضا للمكتبي نفسه، حيث تعتبر أحد مصادر التغذية الراجعة التي يتعرف من خلالها على رأي رئيسه فيما يقوم به من عمل. كما تتبين أهمية التقييم من خلال الأغراض التي يحصلها التقييم كنتاج نهائي يمكن الاستفادة منه في اتخاذ قرارات إدارية، كما يمكن أن يستفاد منه في تخطيط المسار

¹الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007. ص. 208.

² المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير، 2013. ص. 115.

الوظيفي للمكتبي وتنميته، ومقارنة الأداء بين المكتبيين. وبذلك نجد أن دور المشرف أو مسؤول المكتبة أو غيره من الإداريين هو تقدير والحكم على أداء المكتبيين وتوزيع النتائج المستخلصة من التقييم على عدة جهات التي تستفيد من هذه المعلومات.¹

كما تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في :

- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- **تقديم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

3.2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعايير.

1.3.2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي : إن تقييم الأداء لا يتم عشوائياً بل انه عملية

منظمة لها خطوات و مراحل التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي و تمثل هذه الخطوات في:

- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية-

¹ العتيبي، محمد زويد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010. ص.

والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

➤ **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

➤ **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

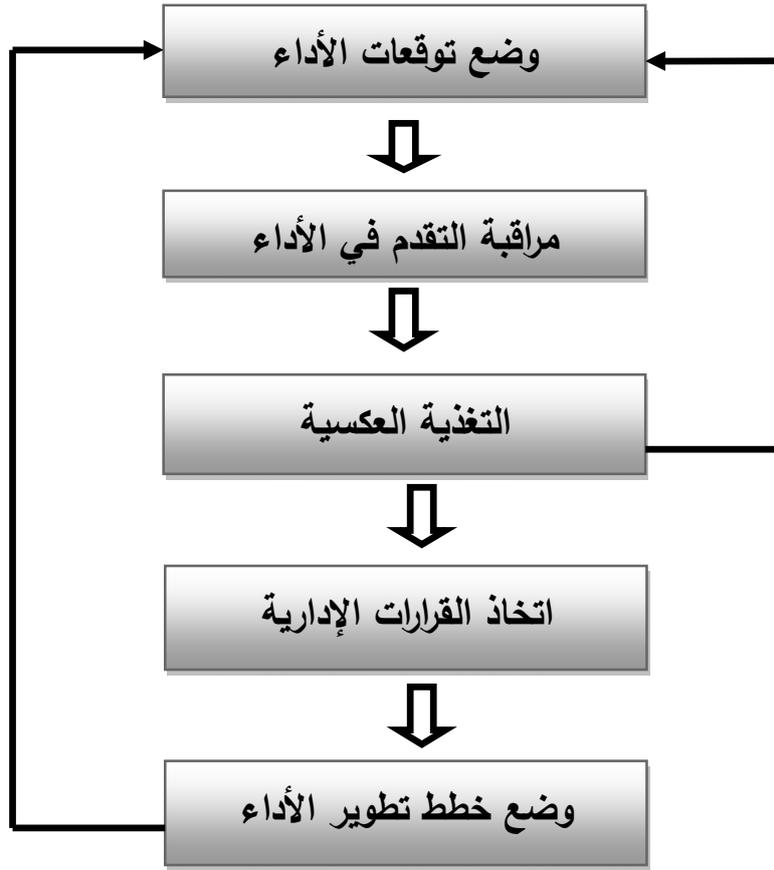
➤ **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

➤ **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب..

➤ **وضع خطة تطوير تقييم الأداء الوظيفي:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.¹ والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

¹ جيلح، الصالح . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. [على الخط المباشر]. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال.

جامعة الجزائر، 2004. ص.145. [ملف رقمي]



الشكل رقم (06): خطوات تقييم أداء الوظيفي¹

2.3.2. معايير تقييم أداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليها الفرد، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، و أن تحديد هذه المعايير لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد العاملين في تعريف بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المكتبة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.²

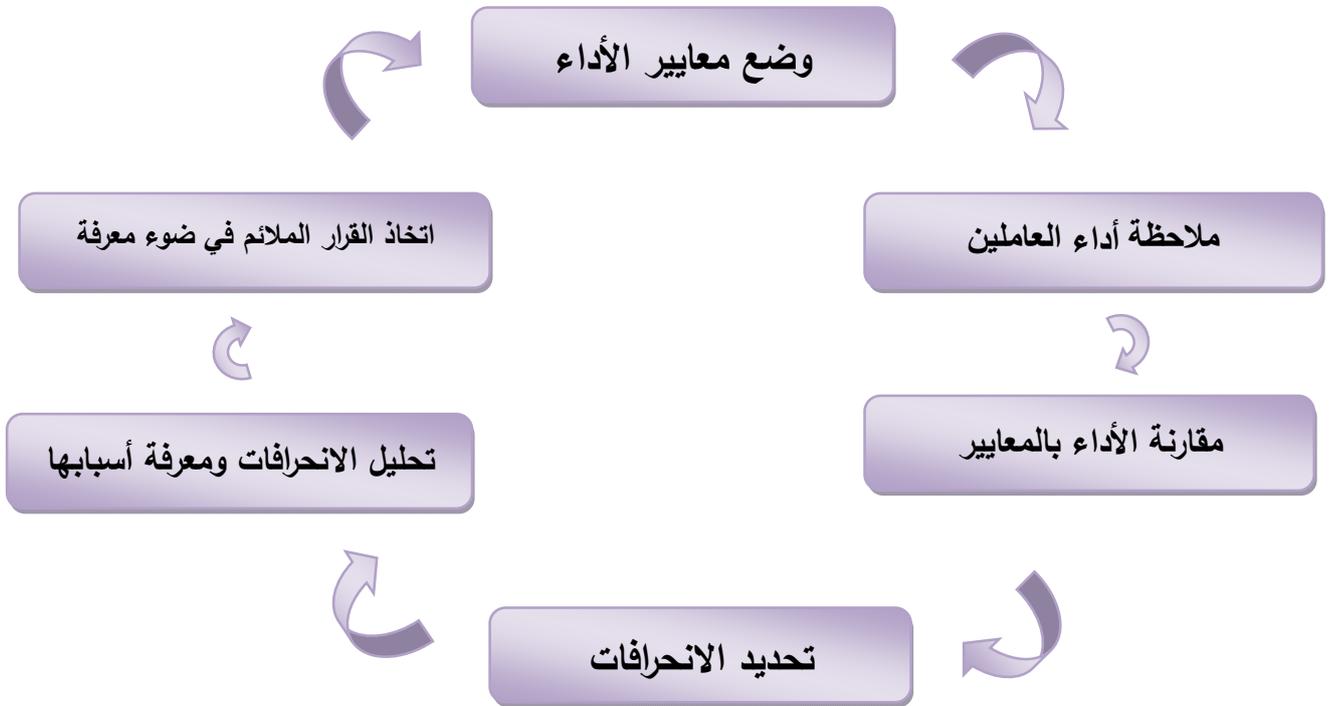
¹ كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأداء. عمان: دار الحامد، 2016. ص. 116.

² العيفة، محمد. أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. [على الخط المباشر]. مذكرة دكتوراه. تسير الموارد البشرية. جامعة الجزائر، 2018. ص. 158. تمت الزيارة يوم: 2019/03/19. متاح على الرابط التالي:

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id= Public ISBD UNIMARC Type de document>

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى خمسة أنواع وهي:

- (1) **معايير كمية:** تتعلق بكمية الإنتاج.
- (2) **معايير نوعية:** تتعلق بنوعية الأداء و جودته.
- (3) **معايير تكلفة:** تتعلق بالنفقات المصروفة على انجاز احد الأعمال معاير زمنية : تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين .
- (4) **معايير القيم:** تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص المكتبيين وولائهم للعمل في المكتبة الجامعية وروحهم المعنوية وغيرها.



الشكل رقم(07): دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية¹

رابعا : الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي :

¹ همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.ص.203.

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على الطرق المستخدمة في تنفيذ عملية التقييم، ومن أجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها من عملية تقييم الأداء، والتي يكون بعضها أهدافاً تطويرية بالإضافة إلى الأهداف الإنتاجية، فإن هذه المؤسسات لابد أن تهتم باختيار الطرق المستخدمة في التقييم واعتماده .

لقد كانت الطرق المتبعة في تقييم الأداء في الماضي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء الرئيس المباشر وملاحظاته، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم¹.

وفما يلي نتعرض لبعض الطرق الحديثة في تقييم الأداء: من أجل تفادي عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ظهرت طرق حديثة لتقييم أداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين ، وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق التقليدية كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم ومن أهمها ما يلي :

1- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم بمقارنة نتائج بالأهداف المخطط لها، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية ووفقاً لهذه الطريقة يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المؤسسة، ويناقش مع المشرف هذا الملح وبعدها إن كان هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على صياغة

¹فليه، فاروق عبده. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة، 2005. ص.271.

نهائية للمسئوليات الرئيسية في الوظيفة. وتتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.¹

وبالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى. كما أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرائق التي توصل بها للنتائج المطلوبة.²

2- طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، ويتم تحديد قيم عديدة للعبارات حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ومفضلة للاستخدام في قطاع وظائف الخدمة كما يمكن استخدامها للأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.³

3- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري وبدون اعتبار للمركز الإداري و

¹ حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية - قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004. ص. 129.

² بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000. ص. 109.

³ شابونية، عمر. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري. [على الخط المباشر]. مذكرة دكتوراه. علم مكتبات. جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2-، 2015. ص. 170. [ملف رقمي]

هنا تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- ❖ اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- ❖ اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار الصفات موضوع التقييم وتحديدها.
- ❖ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- ❖ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم¹.

4- طريقة إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للأعمال من أول مرة وفي كل مرة، وتحدد العناصر المكونة لنظام التقييم من التحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم أداء العامل، بصياغة الأهداف وتحديد المعايير، ومقاييس الأداء، واختيار طرائق التقييم التي تعكس علاقة الأداء بالمقاييس. وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء، الذي يجمع بين سلوك بين خصائص العاملين بنتائج العمل. وتتميز بكونها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرائق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، وتولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها. ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها: تأكيدها على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد، و كثيرا ما

¹ أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية اطار نظري و محالات علمية. الأردن: دار صفاء، 2010. ص.110.

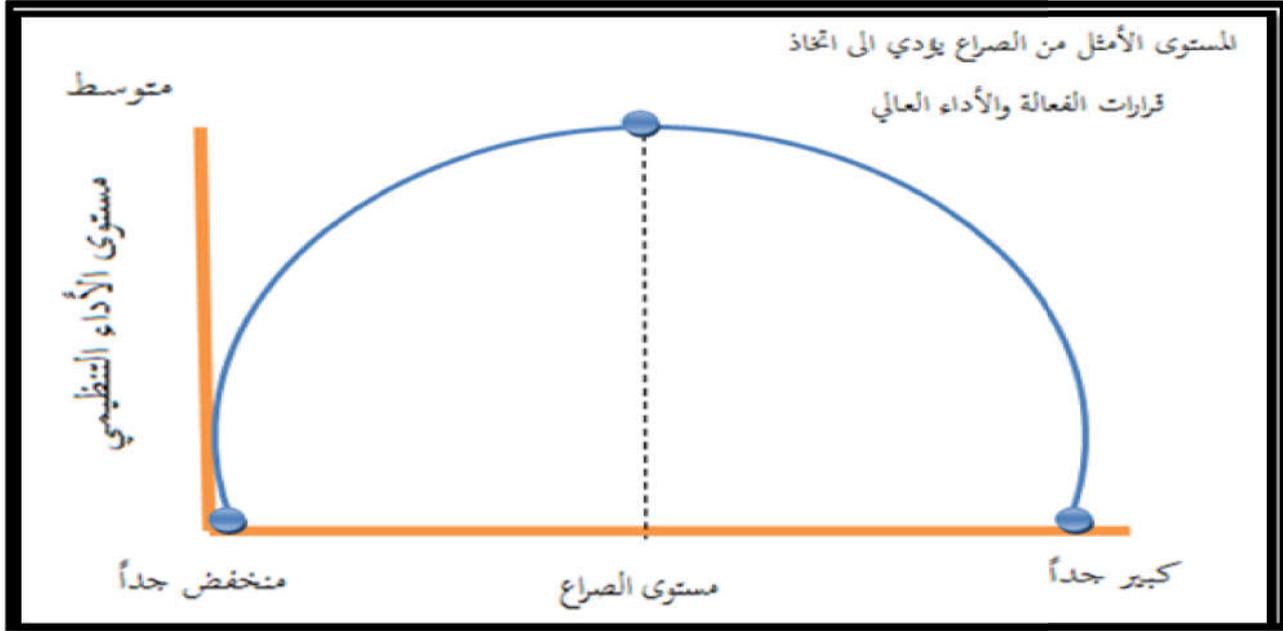
تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.¹

خامساً: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي

إن اكتشاف الصراع وتشخيصه والتعرف على أسبابه هي الخطوة الأولى والأساسية للتعامل معه وإدارته بطريقة فعالة، وأن التعامل مع الصراع ليس القضاء عليه ، بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً ويعمل على استثارة الفكر المبدع والحيوية دون الجمود، لأن القضاء على الصراعات في المكتبة هي في حقيقة الأمر رغبة غير واقعية وغير محمودة العواقب، وهذا لأن البيئات التنظيمية التي تتعدم فيها الصراعات قد تتحرف فيها الإدارة وتسعى فقط لحماية مصالحها، لذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به، أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعى إلى زيادة مستوى الصراع عند الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية. وفي دراسة أجراها (Stephen P. Robbins)² عن العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء اتضح من نتائج هذه الدراسة أن مستوى الصراع المرتفع جداً والمنخفض جداً قد يترتب عليه انخفاض في مستوى الأداء ، وأكد على أن الأداء يتأتى من خلال وجود مستوى مناسب من الصراع التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

¹ شامي، صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مرجع سابق . ص. 90.

² Stephen P. Robbins and Robin Stuart Katze, Management Concepts and Practices, Prentice Hall, Canada, 1992 , p. 485.



شكل رقم (08) : العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي¹

من خلال قراءتنا للشكل السابق يتضح أن مستوى الصراع المنخفض جدا كما في الحالة (A) وهي الحالة التي لا توجد فيها صراعات تنظيمية على أية قرارات تتخذها الإدارة أو جماعة العمل، وعادة ما تكون هذه القرارات منخفضة الجودة والنتيجة المتوقعة في هذه الحالة هي تحقيق أداء ضعيف وفعالية ضعيفة.

أما بالنسبة للحالة (B) فهي الحالة التي يطلق عليها الصراع البناء أو الصراع الصحي حيث يكون مستوى أو كمية الصراعات التنظيمية كافية لتحقيق الأداء الأمثل وبالتالي تزداد فعالية المكتبة نتيجة زيادة التنافس بين جميع الأطراف مما تزداد رغبة الأفراد في تحسين الأداء والتوصل إلى أساليب جديدة ومتطورة لحل جميع المشاكل التي تواجهها المكتبة حيث تزداد عمليات تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف.

¹ مصلح، عطية، مشاركة، عودة. الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. مج. 2، ع.5، 2016، ص.29.

و أخيراً فإن الحالة (C) يطلق عليها اسم الصراع التنظيمي الهدام أو السلبي حيث يزداد مستوى أو كمية الصراعات إلى درجة حدوث الاختلاف الكامل بين جميع الأفراد حول الأهداف أو أسلوب العمل ... الخ، وتؤدي هذه الحالة إلى ظهور نتائج سلبية على كل من الأفراد والمكتبة ، وتزداد ضغوط العمل وسوء العلاقات التنظيمية وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي تزداد حالات التغيب والتمارض وغيرها من المظاهر السلبية للصراع التنظيمي مما يؤدي إلى انخفاض أدائهم الوظيفي . ومن الشكل تظهر العلاقة الإرتباطية بين المستوى المتوسط للصراع (الحالة B) 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 بإشراكهم في صناعة القرارات للوصول إلى الأداء الأفضل.

حيث أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق عمل جديدة بين الموظفين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في مكتبات، وإن النظر إلى الصراع على أنه وسيلة لتوجيه جهود الموظفين للتجديد والابتكار يمكن أن يساعد في التقليل من الأضرار السلبية لصراع وزيادة النتائج الإيجابية له.

تبين لنا من خلال هذا الفصل أهمية الأداء الوظيفي كمحدد رئيسي لأداء المكتبة ككل. مما جعلها تولي اهتماما كبيرا به عن طريق إتباع طرق عديدة في تقييمه ودراسته من أجل البحث عن أسباب قصوره أو إيجاد سبل كفيلة بتحسينه وتطويره. كما تناولنا أيضا تقييم الأداء الوظيفي وتطويره وذلك من خلال استعراض مختلف الطرق المتبعة في ذلك وفي الأخير تم توضيح طبيعة العلاقة بين الأداء الوظيفي وإدارة الصراع من خلال مجموعة من المقاربات المختلفة.

الفصل الثالث: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في

مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-

1.التعريف بأماكن الدراسة

1.1. التعريف بالمكتبة المركزية شتمة

2.1. التعريف بمكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية

3.1. التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

2. إجراءات الدراسة الميدانية.

1.2. مجالات الدراسة

2.2.أدوات جمع البيانات

3.2. صدق وثبات أداة الدراسة

4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

3. تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.3. تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

2.3. تحليل فقرات الاستبانة

3.3. اختبار فرضيات الدراسة

4.3. نتائج الدراسة

5.3. مقترحات الدراسة

يعد الجانب الميداني للبحوث العلمية هو تكملة وتدعيم للخلفية النظرية للدراسة. و هذا من خلال ما يمكن التوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الظاهرة المدروسة وهذا عن طريق إتباع منهج ملائم. وعن طريق جمع البيانات الدقيقة باعتماد وتبني أنسب الأدوات والأساليب المنهجية. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث للتعرف على إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفين مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة -وهذا انطلاقا من البيانات المستقاة من الدراسة الميدانية، كما يتناول هذا الجانب وصفا تفصيليا لمجتمع الدراسة وعينتها وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة المعتمدة على الاستبيان كوسيلة وأداة أساسية لجمع المعطيات و البيانات وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات ،حيث سنقوم في هذا الصدد باستغلال البرامج الإحصائية SPSS19 ، " ، "Excel 2013".

1.التعريف بمكان الدراسة

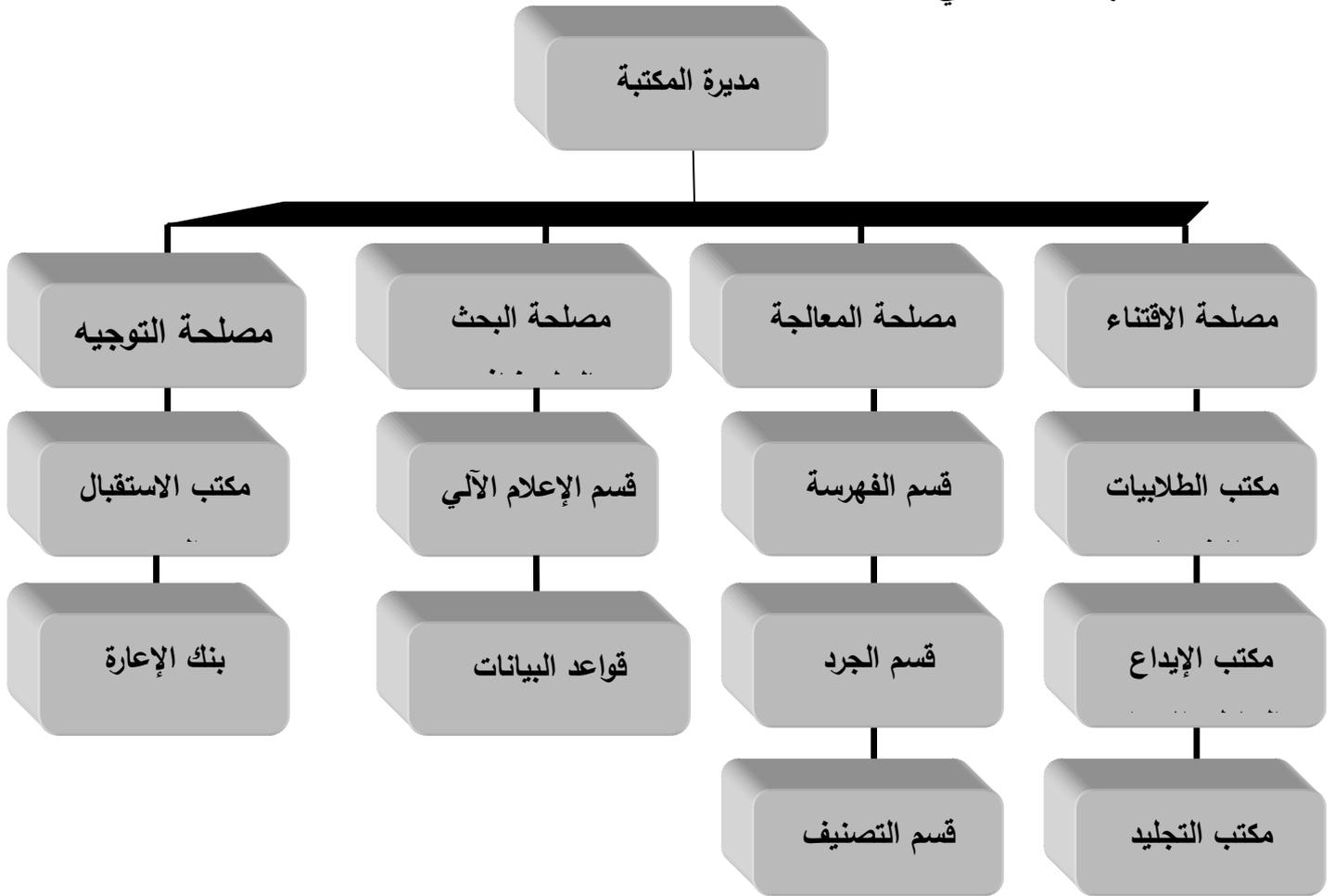
1.1. التعريف بالمكتبة المركزية شتمة:

1.1.1.نشأة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة- تقع المكتبة

المركزية في جامعة محمد خيضر في بسكرة بالقطب الجامعي شتمة، حيث تم تدشينها في يوم 14 ذو الحجة 1437 الموافق ل 18 :سبتمبر 2016 على يد السيد معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي طاهر حجار، وفتحت أبوابها بشكل رسمي يوم 2016/10/02.¹

¹المصدر: وثائق عامة داخلية .

2.1.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة :



الشكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة¹

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي أن المكتبة المركزية قطب شتمة تتشكل من أربع مصالح وهي : مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة التوجيه. تم تحديدها في المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

¹من إعداد محافظ المكتبة . الشكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة-.

3.1.1. رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة: الجدول أدناه يوضح توزيع رصيد فكري حسب التخصصات البالغ عددها إجمالاً 4351.

الجدول رقم (03): يوضح رصيد مكتبة المركزية قطب شتمة - حسب التخصص -¹

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
علم المكتبات	118	897
الإدارة والاقتصاد	124	1108
القانون	1723	16676
الأدب واللغات	52	451
العلوم السياسية	305	2585
علم النفس	235	1729
إعلام واتصال	108	867
التاريخ والجغرافيا	401	2564
علم الاجتماع	415	4581
المعارف العامة	70	1023
الفلسفة	181	1209
التربية والتعليم	296	2317
العلوم الطبيعية	22	292
العلوم التطبيقية	145	968
التربية البدنية والرياضية	156	941
المجموع	4351	38215

الجدول رقم (02): يوضح رصيد مكتبة المركزية قطب شتمة - حسب التخصص - إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة، -2018/2019.

4.1.1. موارد البشرية للمكتبة المركزية قطب شتمة : الجدول أدناه يوضح توزيع الموظفين حسب رتبهم وتخصصاتهم

الجدول رقم(04) : يوضح توزيع الموظفين بمكتبة المركزية -قطب شتمة-¹

عدد الموظفين	التخصص	الرتبة المهنية (الوظيفة)
01	علم مكتبات	محافظ رئيسي
04	علم مكتبات	ملحق بالمكتبات مستوى أول
02	تقني سامي بالتوثيق	مساعد بالمكتبات
02	أمن ووقاية	عون أمن
01	إعلام آلي	مهندس دولة

2.1. التعريف بمكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية:

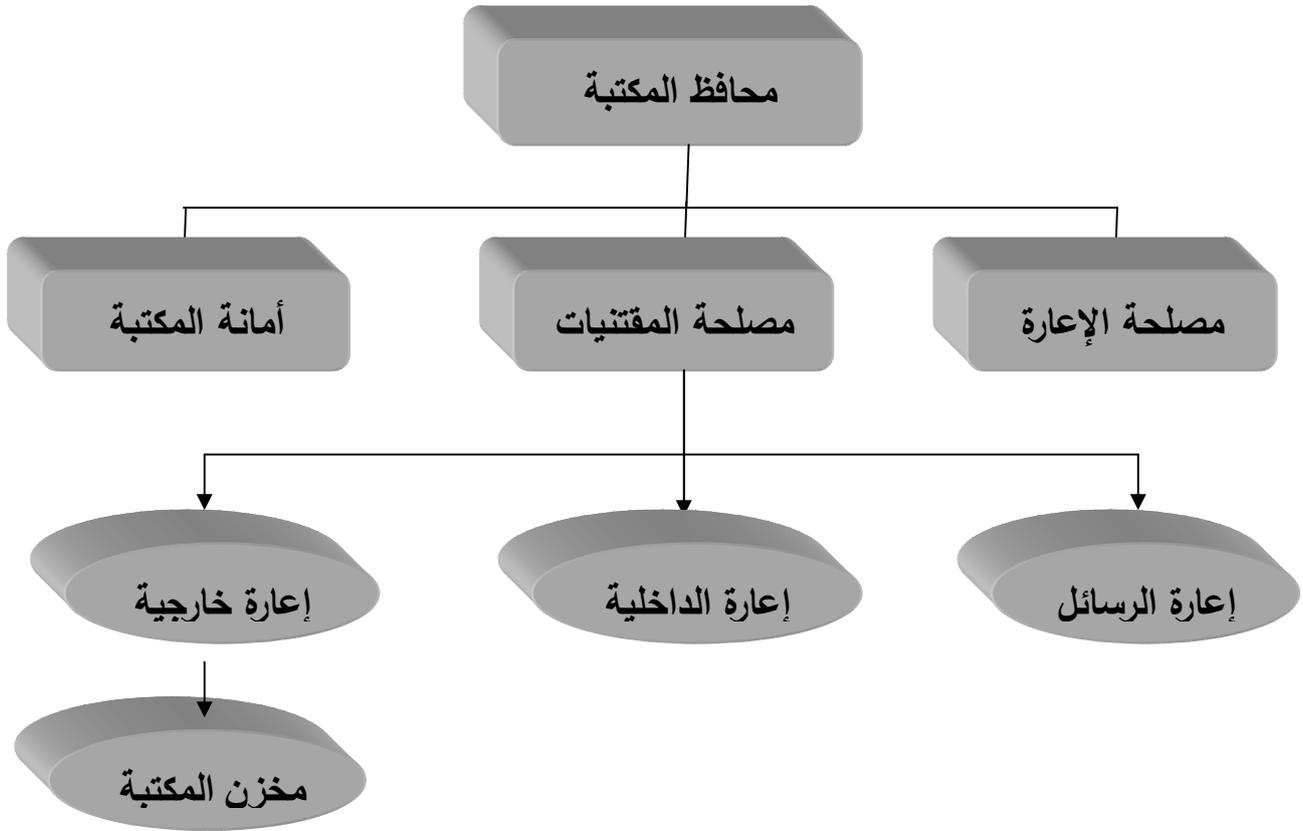
1.2.1. نشأة مكتبة كلية علوم إنسانية واجتماعية: كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جزء لا يتجزأ من كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بالجامعة المركزية وهذا في سنة 2008 م، موازنة مع التخطيط للتخصصات التالية : علم المكتبات والمعلومات ، تاريخ، إعلام واتصال هذه التخصصات حديثة في إطار تطبيق نظام LMD في عام 2009 م تم تحويل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الوي كلية الزراعة من نفس الجامعة وتم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية واجتماعية ، بحلول عام 2010 / تم نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع مكتبة الكلية إلى القطب الجامعي شتمة ويبعد حوالي 2 كم عن الجامعة المركزية.²

¹الجدول رقم(03) : يوضح توزيع الموظفين بمكتبة المركزية -قطب شتمة- إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد

خيضر بسكرة - شتمة.-، 2018/2019.

²المصدر :وثائق عامة داخلية .

2.2.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية¹

¹من إعداد محافظ المكتبة . الشكل رقم (10) :يمثل الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3.2.1. رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الجدول أدناه يوضح توزيع رصيد فكري حسب التخصصات .

الجدول رقم(05) : يوضح رصيد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -حسب التخصص¹

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
اتصال	1388	12110
تاريخ	1789	12613
علم مكتبات	626	5191
علم النفس	2455	19637
ثقافة عامة	245	1405
قواميس	260	1938
دوريات	247	1955
علم اجتماع	3068	26121
اللغة الأجنبية	1602	7064
المجموع	11680	88034

3.2.1. موارد البشرية لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: تحتوي مكتبة كلية علوم إنسانية والاجتماعية على عدد من الموظفين موزعين كالاتي:

¹الموقع الإلكتروني لمكتبة كلية علوم إنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة. الأرصدة الوثائقية للمكتبة (متاح على الخط): <http://fshs.univ-biskra.dz/index.php/2014-06-08-14-01-03/2014-06-15-10-48-13> (تاريخ الاطلاع: 17-05-2023).

الجدول رقم(06) : يوضح توزيع الموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.¹

عدد الموظفين	الرتبة المهنية
01	محافظ
03	ملحق مستوى أول
01	مساعد مكتبي
07	إدماج
01	ملحق إدارة رئيسي
01	عون أمن ووقاية

3.1.التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

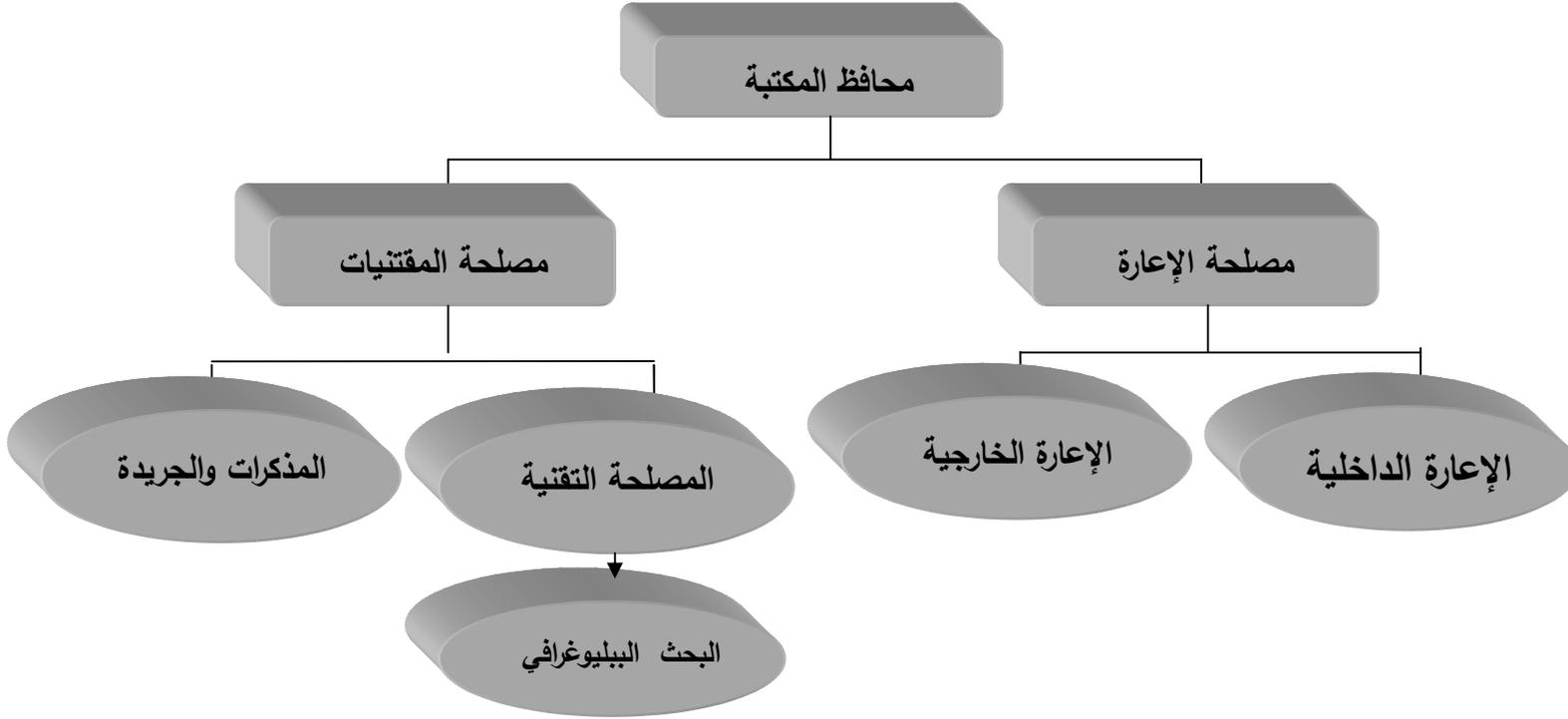
1.3.1. التعريف بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: تمثل مكتبة كلية الحقوق والعلوم

السياسية المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي تتوفر في مكان آخر خدماتها.

تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي هام من كتب ومجلات وجرائد رسمية ورسائل جامعية يستفيد منها الطلبة والأساتذة والباحثين بغية إنجاز بحوثهم ورسائلهم لذلك تسهر إدارة المكتبة على تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة حيث تتوفر المكتبة على أجهزة الإعلام الآلي التي هي في متناول الطلبة والأساتذة لاستخدامها في مجالات متعددة منها البحث الببليوغرافي عن الكتب وتقد لهم الإجابة عن تساؤلاتهم واستعارة ما يحتاجونه من خلال نظام الإعارة الذي تعتمده.

¹المصدر : وثائق عامة داخلية .

2.3.1. الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية¹

3.3.1. رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: الجدول أدناه يوضح توزيع رصيد فكري حسب التخصصات.

¹الموقع الإلكتروني لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة بسكرة . الأرصدة الوثائقية للمكتبة (متاح على الخط): <mailto:bfdsp@univ-biskra.dz> (تاريخ الاطلاع: 18-05-2005). (22.00).

الجدول رقم (07): يوضح رصيد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية¹

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ
حقوق	6128	54842
علوم سياسية	2901	20167
باللغة الفرنسية	1177	3878
مذكرات الدكتوراه	153	202
مذكرات الماجستير	434	489
المجلات	171	171
إجمالي الرصيد	10964	79749

4.3.1. موارد البشرية لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية: الجدول أدناه يوضح توزيع الموظفين حسب رتبهم.

الجدول رقم(08): يوضح توزيع الموظفين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية.²

الرتبة المهنية	عدد الموظفين
محافظ	01
ملحق بالمكتبات مستوى أول	02
ملحق بالمكتبات مستوى ثاني	02
مساعد بالمكتبات الجامعية	03
إدماج	05
مهندس دولة في إعلام الآلي	01
عون أمن ووقاية	01
ملحق إدارة رئيسي	01

¹الموقع الإلكتروني لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة بسكرة . أرصدة الوثائقية لمكتبة (متاح على الخط):

<mailto:bfdsp@univ-biskra.dz> (تاريخ الاطلاع: 18-05-2022).

²المصدر: وثائق عامة داخلية .

2. إجراءات الدراسة الميدانية.

سنقوم من خلال هذه العناصر عرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، و هذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة و نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، و كذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

1.2. مجالات الدراسة

1.1.2. المجال الموضوعي لدراسة: يدور موضوع دراستنا الموسوم بإدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة- حول إشكال تم تحديده مسبقا في الإطار المنهجي لدراسة إضافة إلى مجموع الفرضيات التي سيتم التحقق من صحة أو خطأها فعليا وتمثلت إشكالية وفرضيات كما يلي:
أولا: إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تؤثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب بجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة ؟

ومنه يمكننا طرح الأسئلة الفرعية للدراسة الميدانية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

ف0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

ف0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

ف0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ف 0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

ف 0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

ف 0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

2.1.2. الحدود الجغرافية "المكانية": تتضح الحدود الجغرافية للدراسة من خلال عنوان

الفرعي أو الثانوي لدراسة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- فالإطار الجغرافي الذي تمتد عبره هذه الدراسة هو جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد مكتبات قطب شتمة والتي تضم كل من مكتبة مركزية لقطب شتمة ،مكتبة كلية العلوم إنسانية واجتماعية ،مكتبة الحقوق والعلوم السياسية.

3.1.2. الحدود البشرية: هم الأفراد الذين يفترض أن تطبق عليهم الدراسة،وعليه فقد شملت

هذه الدراسة جميع الإطارات البشرية العاملة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب

شتمة بغض النظر عن تخصصهم العلمي ومسمياتهم الوظيفية .ولقد تم اختيارهم وفقا لمتطلبات المنهجية لاختيار مجتمع وعينة الدراسة وتمثلت في :

➤ **مجتمع وعينة الدراسة:** كما سبق ذكره في الحدود البشرية قد تم اختيار مجتمع الدراسة بالتطابق مع العينة أي أن الدراسة ستكون مسح شامل لكل موظفي المكتبات السابق ذكرها والبالغ عددهم إجمالاً 40 موظف ، تم توزيع نفس العدد من استبيان لديهم ، تم استرداد 35 الاستبانة في حين 5 المتبقية لم يتم توزيعها نظراً لغياب المستمر لبعض الموظفين المعنيين وتم استبعاد 5 استبانة أيضاً من 35 كونها لا تخدم الدراسة بسبب عدم الجدية في الإجابة وعدم الاكتمال، وبذلك يكون العدد إجمالي 30 استمارة قابلة للتحليل والمعالجة.

4.1.2. الحدود الزمانية: وهو الوقت المستغرق في الدراسة من اختيار الموضوع وصولاً إلى جميع البيانات وتحليلها ودامت هذه الدراسة 5 أشهر. وهي تشمل الوقت الذي استغرقته كل الدراسة بشقيها النظري والميداني ، وتمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة خلال الفترة بين 2018/2019. حيث شملت مرحلة التفكير في الموضوع ومرحلة التجسيد العملي والفعلية له بدءاً بتحديد أطر الدراسة مروراً بإعداد الاستمارة وتجريبها وتحكيمها وتوزيعها وصولاً إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة وكتابة البحث العلمي وإخراجه في شكله النهائي. أما الجانب التطبيقي فقد تم فعلياً في الفترة الممتدة من 2019/04/12 إلى 2019/06/12.

2.2. أدوات جمع البيانات: يعتمد أي بحث علمي على مجموعة من أدوات المحددة منهجياً من طرف الباحث والتي تخدم بحثه بشكل مباشر ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

1-المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات

اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف الموظفين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والموظفين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

2- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية وتوزيع الموظفين على أقسام هاته المكتبات وهذا بغرض تحديد مجتمع الدراسة لتوزع عليه استمارة.

3- استمارة إستبيان : قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات المبحوثين وفق المحاور الرئيسية لدراسة إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المستوى الأكاديمي، الرتبة المهنية، الخبرة.

القسم الثاني: فقد خصص لدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي والمحور الثاني يتعلق بأداء الوظيفي: (الاستبيان يحتوي على 34 سؤال)

المحور الأول : يحتوي على عبارات الاستبيان والمتمثلة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المكتبات الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- وضمت 23 عبارة ، مقسمة على خمسة أساليب كالتالي:

- 1- أسلوب التعاون: يحتوي على 05 عبارات.
- 2- أسلوب التجنب: يحتوي على 05 عبارات.
- 3- أسلوب التنازل: يحتوي على 04 عبارات.
- 4- أسلوب التسوية (الحل الوسط): يحتوي على 04 عبارات.
- 5- أسلوب السيطرة (التنافس): يحتوي على 05 عبارات.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي للموظفين في المكتبات الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- وضم 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث تم عرض الاستبيان على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة ثلاث إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، تم إعطاء الإجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (09): درجات ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

ويلاحظ من خلال الجدول أنه إذا كانت إجابة الموظف بالمكتبة الجامعية قطب شتمة بموافق فهذا يقابله الدرجة 3 وهكذا بالنسبة لباقي الإجابات.

3.2. صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة : صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضع لقياسه" كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹

1-1 صدق آراء المحكمين "صدق الظاهري": يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين طلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاءة أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم

¹ عبيدات، ذوقان وآخرون. البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001. ص.179.

إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله. وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وتم توزيعها على الموظفين بالمكتبات الجامعية محل دراسة -**أنظر الملحق رقم (01).**

وتجدر الإشارة على أنه تم عرض الأداة على عدد من الأساتذة في تخصص علم المكتبات وعلم الاجتماع من أجل تحكيمها. ونظرا لانشغالاتهم البحثية والعملية لم يتم التفاعل معها وعليه فقد اقتصر أسماء المحكمين على القائمة -**انظر الملحق رقم (02)** فقط وهم الأساتذة الذين قاموا بتصحيح الأداة وتحكيمها من خلال ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

2- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط¹ أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني لاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)² بالاستعانة ببرنامج "SPSS19.0" لقياس

¹ جودة، محفوظ. **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss**. عمان: دار وائل للنشر، 2008. ص. 298.

² يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة كرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل. للاستزادة أنظر إلى: البياتي، محمود مهدي. **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**. عمان: دار الحامد للنشر، 2005. ص. 49.

الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول رقم (10) التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	أسلوب التعاون	5	0.771
02	أسلوب التجنب	5	0.752
03	أسلوب التنازل	04	0.731
04	أسلوب التسوية	04	0.793
05	أسلوب السيطرة	05	0.878
06	الأداء الوظيفي	11	0.822
	مجموع عبارات الاستبيان	34	0.911

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي أكبر من (0,7)، ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي¹ لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منه معبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع موظفي مكاتب قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (01) قابلة للتوزيع. ونكون قد تأكدنا من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

*اتساق عبارات الاستبانة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبانة و ملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

تم الاستعانة ببرنامج Excel2013 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS 19.0 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- نموذج الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3. تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على موظفين مكاتب قطب شتمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار التاسع عشر حيث سيحتوي عرض لخصائص لمجتمع الدراسة، وعرض نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عرض اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

1.3. عرض خصائص مجتمع الدراسة : لتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب

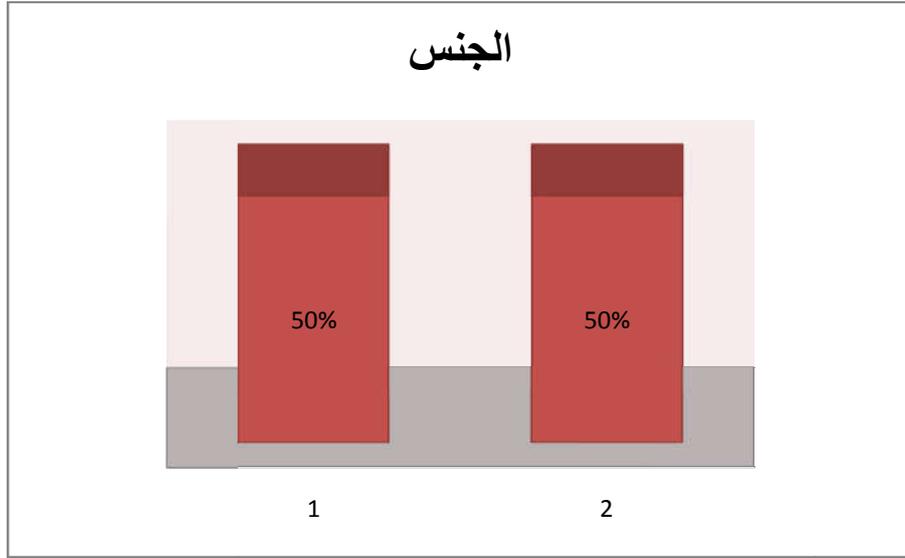
الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
50%	15	ذكر
50%	15	أنثى
100%	30	المجموع

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (12) التالي:



الشكل رقم (12): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس

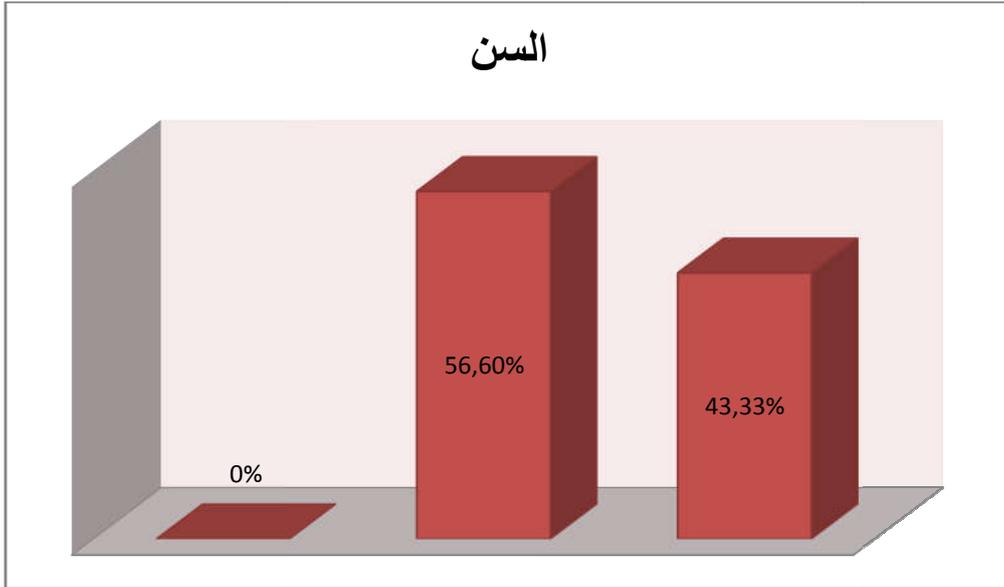
يبين الشكل والجدول أعلاه أن نسبة الذكور تتساوي نسبة الإناث بمعدل (50%) لكل منهما وهذا يدل على أن كل من جنسين لهما نفس لحظوظ في توظيف حسب ما لاحظنا أثناء تواجدهما بمحل الدراسة.

2: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق السن:

الجدول رقم(12): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
%00	00	أقل من 30 سنة
%56,6	17	من 30 إلى 35 سنة
%43,33	13	أكبر من 40 سنة
%100	30	المجموع

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (13) التالي:



الشكل رقم (13): تركيبة مجتمع الدراسة حسب السن

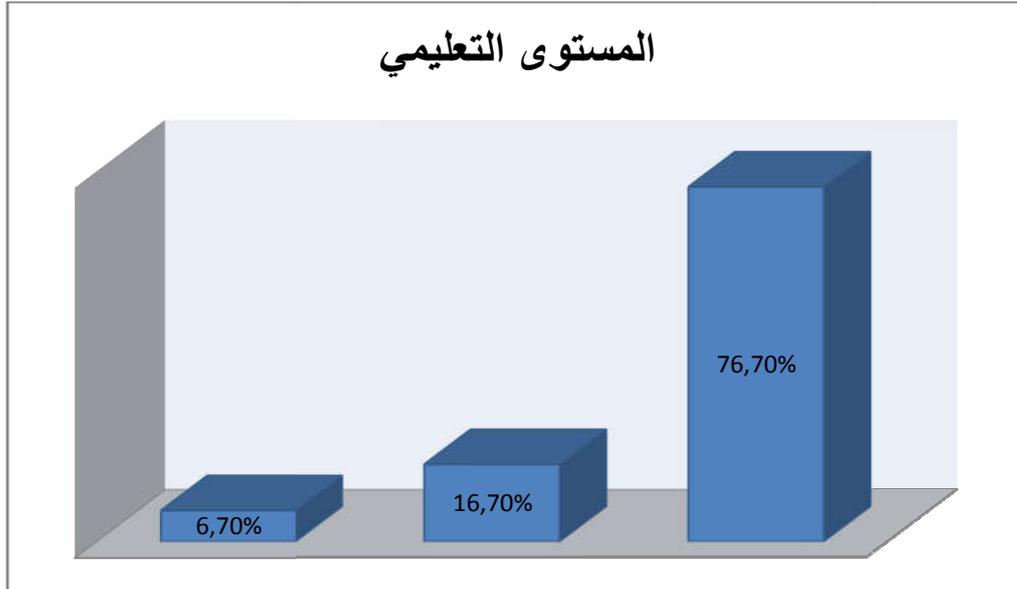
يتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته (56.6%) من الموظفين المستقvisين أعمارهم بين 30 و 35 سنة ، و نسبة (43.3%) أعمارهم تتراوح بين 40 سنة فأكثر ، وهذه النسب تفسر أن أغلب موظفي مكنتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة هم من فئة الشباب. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أغلبية المكنتبات الجامعية محل الدراسة هي حديثة النشأة وهو ما يفسر وجود فئات كبيرة من الشباب هذا من جهة وإلى اهتمام في السنوات الأخيرة بقطاع المكنتبات خاصة من جانب توظيف المتخصصين في مجال المكنتبات والمعلومات من جهة أخرى ، وهي فئة عمرية مؤهلة لافتعال الصراع التنظيمي.

3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
6,7%	2	متوسط
16,7%	5	ثانوي
76,7%	23	جامعي
100%	30	المجموع

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (14) التالي:



الشكل رقم (14): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر تعود لحاملي الشهادات

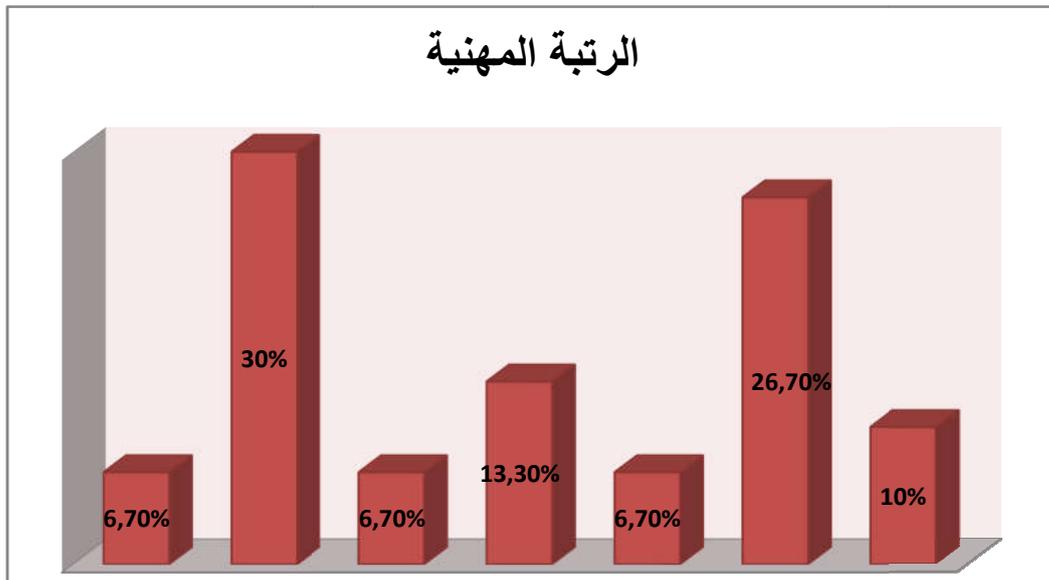
الجامعية بنسبة (76.7%) ، ثم نسبة (16.7%) لأصحاب التعليم الثانوي، بينما نسبة (6.7%) فقط لمن لديهم شهادة التعليم المتوسط ، و منه نستطيع القول أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم إطارات جامعيين مؤهلون لشغل مناصب في المكتبات الجامعية خاصة مع وجود نصوص قانونية تحكم المهنة المكتبية من حيث سياسات وطرق التوظيف في قطاع المكتبات الجامعية. حيث تتطلب هذه المهنة أفراداً متخصصين في القطاع ويثبتون مستويات تتماشى والمناصب التي توفرها هذه المهنة ، يعطي هذا الأخير مؤشراً جيداً بأن إدارة المكتبات تهتم بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية، كما أنها تهتم بمستوى أداء موظفيها لأن أصحاب الشهادات الجامعية فأعلى عادة ما يعتبرون مؤهلين للعمل بفعالية وكفاءة ،وكما نرى أن تحسن المستوى العلمي لموظف سينعكس غالباً على أسلوبه في التعاطي مع الصراع التنظيمي .فقد أشارت بعض الدراسات أن حملة الشهادات الجامعية أكثر استخداماً لأسلوب التعاون في احتواء النزاعات والصراعات التنظيمية.

4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الرتبة المهنية:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة
6,7%	2	محافظ
30%	9	ملحق مكاتبات مستوى أول
6,7%	2	ملحق مكاتبات مستوى ثاني
13,3%	4	مساعد بالمكاتبات
6,7%	2	عون إدارة رئيسي
26,7%	8	أخرى
10%	3	عون أمن وحماية
100%	30	المجموع

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (15) التالي:



الشكل رقم (15): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ مجتمع دراسة يحتوي على نسبة (30%)

لمن يشغلون منصب ملحق مكاتبات مستوى أول وهي أكبر نسبة، فيما وجدنا نسبة عقود

الإدماج (أخرى) مرتفعة نوعا ما بنسبة (26.7%) وهم مجموعة البعض منهم متخصصين

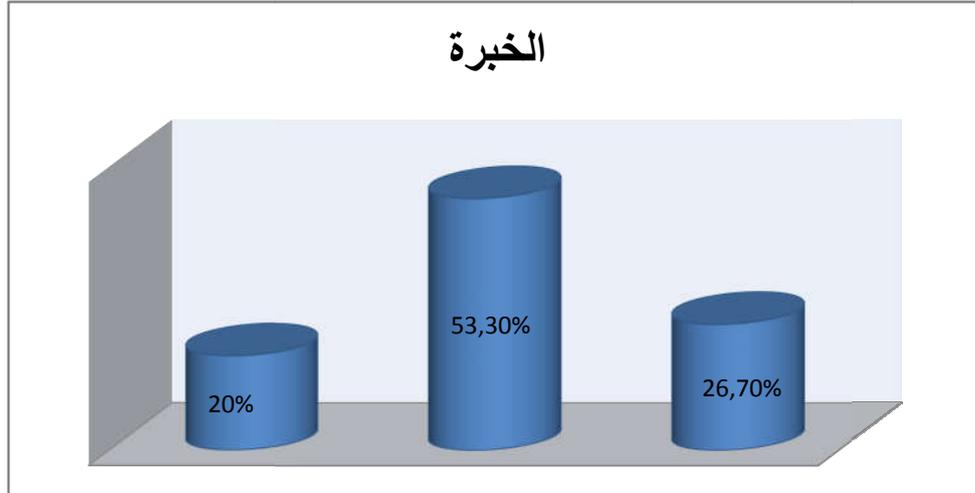
والبعض الآخر غير متخصصين لديهم عقود عمل مؤقتة، في حين كانت نسبة (10%) لأعوان امن و ووقاية ، وفي الأخير كانت نسبة (6.7%) لمن يشغلون رتبة محافظ وملحق مكاتبات مستوى ثاني ورتبة عون إدارة رئيسي، ومنه يتضح أن هناك عدد لا بأس بيه من المتخصصين في مجال علم المكاتبات الذين تم توظيفهم بمستوى ليسانس في حين أيضا هناك نسبة معتبرة من عقود الإدماج ومنه نستنتج أن هناك طبقة في الرتب والمستويات التعليمية وهيا أحد أسباب ظهور بواذر الصراع التنظيمي لهذه النسب حيث يمكن أن يؤدي هذا اختلاف وتفاوت في الرتب المهنية إلى افتعال صراعات بين المختصين وأعلى درجات والغير مختصين واقل منهم درجة .

5: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (15) : توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
20%	6	أقل من 5 سنوات
53,3%	16	من 5 إلى 10 سنوات
26,7%	8	أكثر من 10 سنة
100 %	30	المجموع

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (16) التالي:



الشكل رقم (16): تركيبة مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة (53.3%) من الموظفين في مكاتب قطب شتمة لهم خبرة بين خمس و عشر سنوات و هي النسبة الأكبر في هذه المكاتب، بينما نسبة (26.7%) من المستقيين خبرتهم أكبر من عشرة سنوات، فيما كانت أقل نسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من خمس بنسبة (20%).

يمكننا أن نستنتج من ذلك أن مكاتب "قطب شتمة" بجامعة محمد خيضر بسكرة تعتمد بشكل كبير على الخبرات الشابة و تدعمها بأصحاب الخبرات الكبيرة في هذا المجال. ويمثل ذلك مؤشرا على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة بحكم خدمتهم الطويلة نوعا ما مما سيكون له تأثيرا ايجابيا على طريقة تعاطيهم وتعاملهم مع الصراع التنظيمي لأنهم وبفضل تلك الخبرة يصبحون أكثر قدرة في معالجة الصراعات والنزاعات وأكثر دراية بظروف الموظفين.

2.3. تحليل فقرات الاستبانة: لاختبار مدى موافقة موظفي مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة" على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية (على مقياس ليكارت الثلاثي 1-3) لإجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحاور أساليب إدارة الصراع والأداء الوظيفي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من

[01 - 1.7] دالا على مستوى منخفض من القبول، من [1.7 - 2.4] دالا على مستوى متوسط، ومن [2.4 - 03] دالا على مستوى مرتفع.

وذلك من خلال تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى استجابة - 1)

درجة أعلى استجابة

نظرا لوجود ثلاث استجابات للاستبانة (المقياس) ، فستكون حدود الاستجابات الثلاث كما يلي:

الجدول رقم (16) : جدول الاتجاه العام¹

المجال	الاتجاه العام
[01 - 1.7]	غير موافق (منخفض)
[1.7 - 2.4]	محايد (متوسط)
[2.4 - 03]	موافق (مرتفع)

¹ وليد عبد الرحمن، خالد الفر. تحليل بيانات الاستبان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009. ص. 26.

* مستوى الدلالة هو احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة، وفي هذه الحالة يقع الباحث في خطأ من الدرجة الأولى، يرمز له بالرمز α . ومن الناحية العملية يستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة، وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل، ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى، فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق ذلك، ومنها: أن تكون العينة كبيرة ومختلفة، وأن يكون المقياس صادق، إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل القول بأن نسبة الخطأ بسيطة، وهذا في الواقع ليس عمليا، إذ إن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما، وهذا يضيق إلى حد كبير الاحتمالات الأخرى (توجد عادة في الدراسات الاجتماعية) التي قد يغفل عنها الباحث، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، حيث يقع بين خيارين: إذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية، وفي المقابل كلما كبرت احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة، فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

* عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحر للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

وتم تحديد مستوى الدلالة * الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة*

1.2.3. تحليل فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

➤ تحليل فقرات أسلوب التعاون

يوضح الجدول رقم (17) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أسلوب التعاون لدى موظفي مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم (17) : اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التعاون

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتعاون المدير مع الموظفين لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل بطريقة ترضي الجميع	2,83	0,37	موافق
02	يحث المدير أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل	2,77	0,43	موافق
03	يناقش المدير كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف التوصل إلى حل مرضي للجميع	2,73	0,58	موافق
04	يتناقش الموظفين فيما بينهم في المشكلة المطروحة قبل الشروع في حلها	2,53	0,73	موافق
05	يأخذ الموظفين بعين الاعتبار آراء الجميع أثناء معالجتهم للخلافات بين زملائهم	2,67	0,66	موافق
	متوسط عبارات أسلوب التعاون	2.70	0.55	موافق

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن اتجاه إجابة أفراد مجتمع دراسة لاستخدام أسلوب التعاون في التعامل داخل المكتبات الجامعية، جاءت نحو الموافقة و هذا ما تظهره المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور حيث تراوحت كلها باتجاه الموافقة بنسب كانت بين (2.53) و(2.83)، فيما جاء المتوسط الحسابي الإجمالي لأسلوب التعاون يقدر بـ (2.70) من 3 درجات، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0.37) و(0.73) وبانحراف معياري كلي قدر بـ (0.55) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (موافق)، وهذا يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها، كما أوضحت نتائج الجدول أيضا أن أفراد مجتمع دراسة (موافق) على كل الفقرات وقد تم ترتيبها حسب موافقة أفراد مجتمع الدراسة إلى (1-2-3-4-5) ويفسر ذلك إلى تصور الموظفين بأن مديريهم يحاولون مشاركتهم في حل المشكلات والتعاون معاً وبدا بيد من أجل الوصول إلى حلول تزيد من فاعلية وكفاءة المكتبة وترتقي بأدائها .

➤ تحليل فقرات أسلوب التجنب

يوضح الجدول رقم (18) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أسلوب التجنب لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المحور أسلوب

التجنب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
06	يؤجل المدير النظر في حل الصراعات للوقت آخر	1,97	0,85	محايد
07	يخفف المدير من حدة الصراع عن طريق تجاهلها	2,17	0,83	محايد
08	يكون المدير حياديا أثناء حل الصراع	2,43	0,85	موافق
09	يهتم المدير بمواضيع أكثر أهمية للمكتبة بدل	2,33	0,88	محايد

			اهتمامه بحل الصراع	
محايد	0,88	1,90	لا يتدخل المدير في الصراعات بين الموظفين مهما كان نوعها	10
محايد	0,85	2,16	متوسط عبارات أسلوب التجنب	

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن اتجاه إجابة أفراد مجتمع دراسة لاستخدام أسلوب التجنب في التعامل داخل المكتبات الجامعية، كان نحو حياد و هذا ما تظهره المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور التي جاءت كلها باتجاه محايد بنسب كانت بين (1,90) و(2.43)، فيما كان المتوسط الحسابي الإجمالي لأسلوب التجنب يقدر بـ (2.16)، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0,83) و(0,88) وبانحراف معياري كلي قدر بـ (0,85) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (محايد)، كما أوضحت نتائج الجدول أيضا أن أفراد مجتمع دراسة (محايد) على أغلب الفقرات (6-7-9-10) إلا في حالة وحيدة من الموافقة و كانت على العبارة رقم 08 و التي تقول بأن المدير يكون حياديا أثناء حل الصراع بين الموظفين، وهي نقطة ايجابية من طرف مدير مكتبة لكي لا يشعر العاملين بأن المدير منحاز إلى طرف على حساب الطرف الآخر، لعدم حدوث تكتلات للصراع داخل المكتبة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "أسلوب التجنب" يساوي 2,16، وبانحراف معياري كلي قدر بـ (0,85) وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال ، ويعود ذلك إلى إدراك الموظفين برغبة مديري المكتبات الجامعية قطب شتمة في الإبقاء على حالة من الهدوء والاستقرار في مكتباتهم، وأيضاً لرغبتهم في منح الموظفين فترة من الزمن للتفكير وإعادة النظر في مسببات الصراع ومحاولة حله بأنفسهم، خاصة أن بعض المشكلات بين العاملين تكون بسيطة ولا

تحتاج لتدخل المديرين. كما أن هناك بعض الصراعات التي تحتاج إلى فترة زمنية لحلها، وبالتالي تفضل الإدارة تأجيل النظر في هذه الصراعات إلى أن تخف حدة الصراع

➤ تحليل فقرات أسلوب التنازل:

يوضح الجدول رقم (19) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أسلوب التنازل لدى موظفي مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التنازل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	يتنازل المدير عن القرارات التي من شأنها أن تحدث وتخلق جدلا وصراعات بين المسؤولين والموظفين	2,80	0,53	موافق
12	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	2,50	0,84	موافق
13	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا في ذلك سعادتهم	2,00	0,83	محايد
14	يتنازل بعض الموظفين عن حقوقهم مقابل تحقيق أهداف المكتبة	2,47	0,86	موافق
	متوسط عبارات أسلوب التنازل	2,44	0,76	موافق

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن اتجاه إجابة أفراد مجتمع دراسة لاستخدام أسلوب التنازل في التعامل داخل المكاتب الجامعية، جاء نحو الموافقة عدا العبارة رقم (13) التي جاءت فيها نسبة الحياد من طرف أفراد المجتمع، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة و هذا ما تظهره المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور التي كانت معظمها باتجاه الموافقة بنسب كانت بين (2,00) و(2,80)، فيما كان المتوسط الحسابي الإجمالي لأسلوب التنازل يقدر بـ (2,44) من 3 درجات، ومن خلال الانحرافات

المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0,53) و(0,86) وبانحراف معياري كلي قدر ب (0,76) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (موافق)، وهذا يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لمجال "أسلوب التنازل" (المعاملة) يساوي (2,44) وبانحراف معياري كلي قدر ب (0,76) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال، ويفسر ذلك من خلال اتخاذ مديري المكتبات قرارات لترضي الأطراف المتصارعة، وتجنبها اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل، وكما تعمل على ترك المجال للموظفين لتحمل مسؤولية حل الصراعات، وذلك لخلق جو من العلاقات الطيبة والعمل كفريق واحد.

➤ تحليل فقرات أسلوب التسوية "الحل الوسيط"

يوضح الجدول رقم (20) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أسلوب التسوية لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم(20): اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب التسوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
15	يعمل المدير على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق رضا للجميع	2,77	0,50	موافق
16	يعتمد المدير على مبدأ التفاوض القائم على التنازل بين أطراف الصراع	2,63	0,61	موافق
17	يشجع المدير على سياسة الأخذ والعطاء لتوصل إلى حل وسط	2,47	0,73	موافق
18	يقترح المدير وجهات نظر متعددة تشمل حلول وبدائل تساعد في النهاية لتقريب وجهات النظر	2,57	0,67	موافق
	متوسط عبارات أسلوب التسوية	2,61	0,63	موافق

يتضح من الجدول رقم (20) أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد مجتمع الدراسة الإحصائية، بنسب تتفاوت بين (2.47) و (2.77) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري يقدر بـ (0.63)، مما يدل على أن إدارة مكاتب محل الدراسة تعمل على إرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراعات التنظيمية وتعاملها مع الصراع باعتباره موقفًا أخذ وعطاء، ويعود ذلك إلى كون مديري مكاتب قطب شتمة يحاولون إيجاد حلول وسط للصراعات من خلال تطبيق تسوية يرون أنها الأنسب، كما تساهم في تقريب وجهات النظر المتباينة عبر تقديم الأطراف المتصارعة تنازلات تسهم في حل الصراع.

➤ تحليل فقرات أسلوب أسلوب السيطرة "التنافس"

يوضح الجدول رقم (21) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص

أسلوب السيطرة لدى موظفي مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم (21) : اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات أسلوب السيطرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
19	يفرض المدير سلطته لحل الصراع	2,30	0,83	محايد
20	يرى المدير أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانه	1,53	0,94	غير موافق
21	يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	1,97	0,80	محايد
22	يطلب المدير من الموظفين تقديم تنازلات لكنه يرفض تقديم تنازلات من طرفه	1,40	0,87	غير موافق
23	يتمسك المدير بموقفه وآراءه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع	2,50	0,82	موافق

			ولإثبات سيطرته
متوسط عبارات أسلوب السيطرة	1,94	0,85	محايد

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن اتجاه إجابة أفراد العينة المستقصاة على محور أسلوب السيطرة كان نحو الحياد، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ (2.70) رغم اختلاف اتجاه العبارات الداخلية لهذا المجال حيث انقسمت بين عدم الموافقة في العبارتين رقم 20 و22، والحياد في العبارتين رقم 19 و21، بينما سجلنا حالة موافقة وحيدة كانت في العبارة رقم 23، وهذا ما تظهره في المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور التي كانت تتراوح بين (1.40) و(2.50)، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0.80) و (0.94)

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "أسلوب السيطرة" يساوي 1,94 وبانحراف معياري 0,85 وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال. حيث نرى أن أفراد مجتمع الدراسة لم يحسموا رأيهم حول هذا المحور، فالأمر لديهم ليس واضحاً إن كانت إدارة المكتبات تستخدم أسلوب السيطرة لتحقيق أهدافها، أو في كونها تفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف اعتماداً على السلطة الإدارية الممنوحة لها، أو أنها تستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها. يفسر ذلك إما إلى عدم قدرة أفراد مجتمع دراسة على تمييز أداء الإدارة، أو لإدراك مديري مكتبات قطب شتمة أن أسلوب السيطرة لا يحل الصراع نهائياً.

3-2-2 تحليل جميع فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يبين الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مكتبات قطب شتمة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لجميع فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	متوسط عبارات (أسلوب التعاون)	2,70	0,55	موافق	01
02	متوسط عبارات (أسلوب التجنب)	2,16	0,85	محايد	04
03	متوسط عبارات (أسلوب التنازل)	2,44	0,76	موافق	03
04	متوسط عبارات (أسلوب التسوية)	2,61	0,63	موافق	02
05	متوسط عبارات (أسلوب السيطرة)	1,94	0,85	محايد	05
	متوسط جميع فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي	2,35	0,73	محايد	

تضح من الجدول رقم (22) أن المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمسة قد تراوحت ما بين 1,94، 2,70 بمتوسط حسابي عام 2,35. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي كذلك يتبين من الجدول رقم (23) أن مديري المكتبات الجامعية قطب شتمة يستخدمون أسلوب التعاون و أسلوب التسوية و أسلوب التنازل بدرجة عالية لإدارة الصراعات التي تحدث في مكتباتهم. أما الأسلوبين (أسلوب التجنب وأسلوب السيطرة) فهي تمارس من قبل المديرين بدرجة متوسطة وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين في مكتبات قطب شتمة لا يقتصرون على استخدام أسلوب واحدة يمكن تطبيقه في كافة المواقف الصراع، بل هناك تنوع واضح في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، ويعود ذلك إلى طبيعة مواقف الصراع وحدته، الأمر الذي يتطلب منهم استخدام الأسلوب الأنسب تبعاً للصراع، وهذا يتفق مع ما جاء في أدبيات النظرية في هذه الدراسة، بالإضافة إلى ما أشارت إليه نماذج إدارة الصراع من أساليب

متنوعة كنموذج (Rahim) ونموذج (Robbins) ونموذج (Thomas & Kilmann) ونرى أن هذه النتيجة تؤكد أن مدراء المكتبات الجامعية لديهم وعي بأساليب الإدارة الحديثة، التي تطلب من المدير أن يراعي تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمكتبة مما يؤدي إلى الارتقاء والتقدم بأداء المكتبة ، وتشير هذه النتيجة أيضا إلى إيمان مديري مكتبات بالنظرية التفاعلية للصراع، حيث يرون أن الصراع أمر إيجابي في المكتبة ويحاولون التعامل معه بعدة أساليب تبعاً لنوع وحدة الصراع، وبما لا يخل بالاستقرار والمناخ التنظيمي للمكتبة.

3.2.3. تحليل فقرات محور الأداء الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (23) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة "قطب شتمة".

الجدول رقم (23) : اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة دون أي تأخر	2,93	0,25	موافق
2	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة	2,93	0,25	موافق
3	أحترم تنفيذ تعليمات مرؤوسي بدقة	2,73	0,45	موافق
4	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	2,80	0,48	موافق
5	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي	2,73	0,52	موافق
6	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من مصلحة إلى أخرى أو من مكتبة إلى أخرى	2,80	0,55	موافق
7	أحاول الإلمام بالتغيرات في مجال العمل وتوظيفها لخدمة العمل	2,77	0,43	موافق
8	يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء	2, 00	0,87	محايد
9	تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل	2,70	0,84	موافق
10	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة	2,80	0,48	موافق
11	يتلقى كل الموظفين تشجيعات على أدائهم المتميز من طرف المدير والزملاء	2,80	0,44	موافق
	متوسط عبارات محور الأداء الوظيفي	2,72	0.50	موافق

يستدل من نتائج الجدول (23) أعلاه أن اتجاهات إجابات أفراد مجتمع دراسة حول محور الأداء الوظيفي ، جاء نحو الموافقة عدا العبارة رقم (08) التي جاءت فيها نسبة الحياد من طرف أفراد المجتمع ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة و هذا ما تظهره المتوسطات الحسابية للإجابات على بنود هذا المحور التي كانت معظمها باتجاه الموافقة بنسب كانت بين (2,70) و (2,93)، فيما كان المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ

(2,72) من 3 درجات، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0,25) و(0,87) وبانحراف معياري كلي قدر بـ (0.50) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (موافق)، وهذا يدل على أن جميع مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الأداء الوظيفي العام كما يجب، وفي المستوى المطلوب لموظفين مكنتات قطب شتمة. وقد رتبت الفقرات في الجدول ترتيباً تنازلياً، فكان أعلاها أن الموظفين ينجزون كافة الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية ويعملون ضمن أوقاتها المحددة دون أي تأخر وذلك في العبارة رقم 1 و 2 بمتوسط حسابي 2,93 وبانحراف معياري قدر بـ 0,25 وهذه النتيجة تعكس تمتع الموظفين في مكنتات محل الدراسة بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من إتمام المهام الموكلة إليهم في أوقاتها المحددة ودون تأخير، وكما يفسر ذلك أيضاً إلى اهتمام المديرين بتطوير مهارات العاملين لديهم وقدراتهم من خلال توفير برامج تدريبية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وإلى وجود نظام تقييم للأداء الوظيفي في مكنتات محل الدراسة مبني على معايير موضوعية، وهو ما يعني أن المكتبة قد تلجأ لاستخدام العقاب بحق الموظفين المقصرين بأداء المهام. وكان من أدنى النتائج وبدرجة متوسطة في عبارة رقم 8 (يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء) بمتوسط حسابي 2,00 وبانحراف معياري 0,87، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة. ويمكن تفسير ذلك الرغبة الدائمة لدى الموظفين في مكنتات قطب شتمة في الحصول على حوافز ومكافآت تشجيعية وظروف وظيفية أفضل.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الأداء الوظيفي" يساوي 2,72 وبانحراف معياري قدر بـ 0.50 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المحور، وتفسر هذه النتيجة على حرص مديري مكنتات جامعة محمد خيضر قطب شتمة على تطوير قدرات الموظفين لديهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء، كما وتدل هذه النتيجة إلى طبيعة عمل مكنتات القائمة على تقديم خدماتها في ضل تطورات

التكنولوجية، مما يعني تجدد تلك لخدمات وبعد العمل عن الروتين، الأمر الذي يدفع الموظفين للعمل بحماس ودقة وجودة.

3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها و التي نوردها كما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة و الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المحاور المحددة لإدارة الصراع مع المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، و الجدول رقم (24) يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): ارتباط بيرسون للمحاور المحددة لإدارة الصراع مع الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	أسلوب السيطرة	أسلوب التسوية	أسلوب التنازل	أسلوب التجنب	أسلوب التعاون		
,437** ,000 30	,526** ,000 30	,703** ,000 30	,514** ,000 30	,665** ,000 30	1 ,000 30	إرتباط بيرسون	أسلوب التعاون
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	
,646** ,000 30	,455** ,000 30	,656** ,000 30	,703** ,000 30	1 ,000 30	,665** ,000 30	إرتباط بيرسون	أسلوب التجنب
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	
,584** ,000 30	,475** ,000 30	,572** ,000 30	1 ,000 30	,703** ,000 30	,514** ,000 30	إرتباط بيرسون	أسلوب التنازل
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	
,495** ,000 30	,555** ,000 30	1 ,000 30	,572** ,000 30	,656** ,000 30	,703** ,000 30	إرتباط بيرسون	أسلوب التسوية
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	
,531** ,000 30	1 ,000 30	,555** ,000 30	,475** ,000 30	,455** ,000 30	,526** ,000 30	إرتباط بيرسون	أسلوب السيطرة
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	
1 ,000 30	,531** ,000 30	,495** ,000 30	,584** ,000 30	,646** ,000 30	,437** ,000 30	إرتباط بيرسون	الأداء الوظيفي
						القيمة الاحتمالية Sig	
						عدد العينة N	

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جميع أبعاد إدارة الصراع والأداء الوظيفي ، تفسر هذه العلاقة

الإرتباطية الموجبة بين الأداء الوظيفي وأساليب إدارة الصراع إلى ما تتميز به هذه

الأساليب من الهدوء في الوصول إلى حل الخلافات، حيث جاءت درجة الارتباط بين أسلوب التجنب و الأداء الوظيفي بنسبة (0.646) و هي درجة إرتباط متوسطة و هي أعلى درجة إرتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فيما كانت درجة ارتباط أسلوب التنازل و الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.584) هي درجة إرتباط متوسطة إلى حد ما، في حين كانت درجة ارتباط أسلوب التسوية مع الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.531) هي درجة إرتباط متوسطة، بينما كانت درجة ارتباط أسلوب السيطرة مع الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.495) هي درجة إرتباط متوسطة أيضاً، بينما جاءت درجة ارتباط أسلوب التعاون بالأداء الوظيفي بـ (0.437) وهي درجة ارتباط ضعيفة، إلا أن القيمة الاحتمالية (Sig). لكل أساليب إدارة الصراع على الأداء الوظيفي تساوي 000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب و الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، وتفسر هذه النتيجة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على الأداء الوظيفي ، لذا فإن استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة في مكتبات محل الدراسة لحل الصراعات بين الموظفين ، يضيء جوا من الهدوء ويولد مناخا تنظيميا يسوده الانسجام والتفاهم، والذي بدوره يدفع الموظفين إلى التركيز على أداء المهام الموكلة إليهم بجودة وفاعلية أعلى.

فأسلوب التعاون يعود استخدام المديرين لهذا الأسلوب بسبب حرصهم على تعزيز مبدأ التعاون الذي يدعم العمل الجماعي بين مدير المكتبة وموظفيه وهذا ينعكس ايجابيا بدوره على أداءهم الوظيفي.

أما أسلوب التسوية فهو أحد الأساليب الإنسانية التي تعتمد على التراضي وتسوية الخلافات بالطرق الودية. ويعود سبب وجود العلاقة الإرتباطية الموجبة بين أسلوب التسوية والأداء الوظيفي إلى تصور الموظفين بأن مديريهم يتشاركون معهم بشأن تسوية الخلافات

والوصول إلى حل المشكلة التي ترضي المدير وموظفيه، ، مما يؤدي بدوره إلى خلق جو من الهدوء والانسجام بين الموظفين، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

أما أسلوب التنازل فهي تؤكد على أن المديرين يميلون إلى الحلول الوسط في إدارة الصراع بعيداً عن السلطة الرسمية، لأن هذا الأسلوب يمتاز بدرجة عالية من الاهتمام بالآخرين ، مما يشعر الموظفين بمدى تعاون مدير المكتبة معهم وبالتالي يعزز من انتمائهم التنظيمي وينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

أسلوب التجنب احتل درجة ارتباط متوسطة و هي أعلى درجة ارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، ويفسر ذلك أن كلما تجنب مديرين لموضوع الصراع وتعبيره يؤثر إيجاباً على أداء الوظيفي.

أسلوب السيطرة كانت درجة ارتباط أسلوب السيطرة مع الأداء الوظيفي تقدر بـ (0.495) هي درجة ارتباط متوسطة أيضاً ويفسر ذلك أن كلما اعتمد المديرين أسلوب إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظرهم ومقترحاتهم مستندين في ذلك لقوة القانون والسلطة الممنوحة لهم في بعض المواقف لحسم الصراع يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من محددات إدارة الصراع التنظيمي و المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي و الجدول رقم (25) يوضح النتائج:

الجدول رقم (25): اختبار فرضيات الدراسة

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل التحديد R ²	المتغير التابع (م7)	المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م6)
1م 0.457 + 2,316 = 7م	0,000	0,191	الأداء الوظيفي	أسلوب التعاون
2م 0.602 + 1,789 = 7م	0,000	0,417	الأداء الوظيفي	أسلوب التجنب
3م 0.420 + 1,806 = 7م	0,000	0,342	الأداء الوظيفي	أسلوب التنازل
4م 0.650 + 1,606 = 7م	0,000	0,350	الأداء الوظيفي	أسلوب التسوية
5م 0.583 + 1,547 = 7م	0,000	0.368	الأداء الوظيفي	أسلوب السيطرة
6م 0.998 + 0.126 = 7م	0.000	0.664	الأداء الوظيفي	إدارة الصراع التنظيمي

م: المحور.

معامل التحديد: يعبر عن مقدار التأثير في الأداء الوظيفي الذي يسببه المتغير المستقل وهو إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول (26) يبين ما يلي:

أن معامل التحديد R² الخاص بالمتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي يقدر بـ (0.664) وهذا يعني أن (66.4%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي سببها إدارة الصراع التنظيمي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (33.6%) من التغير في الأداء الوظيفي قد ترجع إلى عوامل أخرى . وبذلك تستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة وتفسر هذه النتيجة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

وكما أوضح أيضا الجدول رقم (26) معامل التحديد R² بالنسبة لأسلوب التعاون يقدر بـ (0.19) وهذا يفسر أن (19.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تفسر بإتباع أسلوب التعاون الموظفين ونسبة (80.9%) من التغير في الأداء الوظيفي سببه متغيرات

أخرى. ويعود ذلك إلى ما يحققه هذا الأسلوب من علاقات إيجابية بين الموظفين تتعكس على زيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل، ولإسهامها في إضفاء روح العمل الجماعي في حل الصراعات التي قد تنشأ في المكتبة، مما ينعكس بدوره على زيادة الأداء الوظيفي لديهم.

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بأسلوب التجنب، فإن معامل التحديد R^2 يقدر بـ (0.41) وهذا يفسر أن (41.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تفسر باستخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع بين الموظفين وما نسبته (58.3) % من التغير في الأداء الوظيفي سببه متغيرات أخرى. ويعود ذلك إلى ما يحققه هذا الأسلوب في الإبقاء على حالة من الهدوء والاستقرار في مكاتب، كذلك يفسر إلى ما يراه الموظفين أن تجاهل الإدارة لبعض الصراعات الناشئة بين الموظفين وتعبيره يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي لأنهم يعتبرون أن الخوض في موضوع الصراع من شأنه أن يوسع الفجوة ويؤثر على السير العادي للعمل، كما يؤدي إلى تشكيل فرق متصارعة وكما يقال الوقاية خير من العلاج.

أما بالنسبة للمحور الثالث و المتعلق بأسلوب التنازل فإن معامل التحديد R^2 يقدر فيه بـ (0.34) وهذا يفسر أن (34.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تفسر بأسلوب التنازل وما نسبة (65.8) % من التغير في الأداء الوظيفي سببه متغيرات أخرى. ويفسر على أن المديرين يميلون إلى الحلول الوسط في إدارة الصراع بعيداً، فشعور الموظفين بمدى تعاون مديرهم يعزز من انتمائهم التنظيمي وينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

أما بالنسبة للمحور الرابع و المتعلق بأسلوب التسوية فإن معامل التحديد R^2 يقدر فيه بـ (0.35) وهذا يفسر أن (35) % من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تفسر بأسلوب التنازل ونسبة (65) % من التغير في الأداء الوظيفي سببه متغيرات أخرى. ويعود ذلك إلى مساهمة هذا الأسلوب في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال تسوية الصراعات بطرق ودية بين الموظفين يسهم في خلق الهدوء والتفاهم بينهم.

المحور الخامس و الأخير في محددات إدارة الصراع التنظيمي و المتمثل بأسلوب السيطرة فإن معامل التحديد R^2 يقدر فيه ب (0.368) وهذا يفسر أن (36.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي سببها أسلوب السيطرة المعتمد من المدير مع الموظفين وما نسبته (63.2%) من التغير في الأداء الوظيفي سببه متغيرات أخرى. ويعود ذلك إلى مساهمة هذا الأسلوب لحسم الصراع في المواقف الطارئة بالقوة والسيطرة يساهم في تحسين وتحفيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

4.3. نتائج الدراسة

من خلال كل ما تعرضنا له سابقا يمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- 1- هناك تنوع واضح في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة ، وأنهم لا يقتصرون على استخدام أسلوب واحد في إدارة الصراعات التنظيمية.
- 2- النتائج بينت أن ترتيب أساليب المستخدمة من قبل مدراء مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة لإدارة الصراع التنظيمي تنازلياً على النحو التالي: حيث وجد أن أكثر أسلوب معتمد لدى هو أسلوب التعاون، ثم أسلوب الحل الوسط، يليه أسلوب التنازل ثم أسلوب التجنب، وفي الأخير أسلوب السيطرة ، وقد تفسر هذه النتيجة إلى معرفة مدراء المكتبات الجامعية بأساليب الإدارة الحديثة، التي تطلب من المدير أن يراعي تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمكتبة مما يؤدي إلى الارتقاء والتقدم بأداء المكتبة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب المستخدمة في مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة أسلوب التعاون بدرجة مرتفعة بلغت 2.70 ، حيث يمكننا القول أن اعتماد المكتبة أسلوب التعاون من شأنه أن يحقق تكامل الأعمال والمهام من جهة ،ويولد لدى

الموظف شعور الانتماء من جهة ثانية هذا الأخير من شأنه أن يؤثر على نفسية الموظف ما يولد له الرغبة في العمل والاستقرار فيه.

4- تبين النتائج أن إدارة مكنتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة تهتم برفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين لديها.

5- موظفين المكنتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر قطب شتمة معظمهم راضون عن عملهم و لديهم ثقافة الانتماء الوظيفي والالتزام التنظيمي للمكنتبة لأن معظمهم أصحاب شهادات.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا من خلال الدور الذي يقوم به الجميع لإدارة الصراع التنظيمي للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي عن طريق العمل الجماعي والاهتمام بعامل الوقت وهي كلها مؤشرات ايجابية للأداء الوظيفي.

7- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المكنتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر قطب شتمة.

ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

من خلال الجدول رقم (..) نستنتج ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

ف0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على الأداء الوظيفي لموظفي مكنتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على الأداء الوظيفي لموظفي مكنتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000\leq 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ف0 نقبل الفرضية البديلة ف1، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

ف0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000\leq 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ف0 نقبل الفرضية البديلة ف1، إذاً يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ف0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ف1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000\leq 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ف0 نقبل الفرضية البديلة ف1، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- ف0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ف1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- نلاحظ أنّ قيمة ($sig=0.000 \leq 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ف0 نقبل الفرضية البديلة ف1، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية و الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- ف0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب السيطرة على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ف1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب السيطرة على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- نلاحظ أنّ قيمة ($sig=0.000 \leq 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ف0 نقبل الفرضية البديلة ف1، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة و الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

النتيجة:

من خلال دراسة دور إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي نلاحظ أنّ قيمة ($sig=0.000 < 0.05$) أي قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي مكتبات قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

كما يمكننا أن نلاحظ من معاملات التحديد المتعلقة بالمتغيرات المستقلة و التي تعبر عن مقدار تأثيرها في الأداء الوظيفي، أن أسلوب التعاون يؤثر في الأداء الوظيفي و يحفز بنسبة (19%) بينما أسلوب التجنب يشكل نسبة (42%)، فيما نلاحظ أن أسلوب التنازل أثر في الأداء الوظيفي بنسبة (34%) أما أسلوب التنازل فقد أثر في الأداء بنسبة (35%) ، فيما أثر المحدد الأخير لإدارة الصراع التنظيمي و المتمثل في أسلوب السيطرة على الأداء الوظيفي بنسبة (36%)

أما إدارة الصراع التنظيمي في حد ذاته كمتغير رئيسي فكانت نسبة تحقيقه لأداء الوظيفي ب (66%)، أما نسبة (44%) فتخص متغيرات أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي.

مقترحات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نورد عددا من المقترحات التي يمكن أن تساهم في رفع الأداء الوظيفي بالمكاتب الجامعية، والتعامل مع أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة أثناء عملهم، وهي كما يلي:

1. العمل على تعزيز المبادئ الأخرى داخل المكتبة لحل مختلف الصراعات.
2. ضرورة تعزيز المكتبة للحلول الوسطية في حل الصراعات التنظيمية.
3. العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين .
4. على المكتبة الاهتمام ببناء علاقات عمل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك تقليص الفجوة بين الرئيس والمرؤوسين.
5. ضرورة العمل على خلق جو مناسب وفعال يسمح للجميع بإبداء رأيهم والتشاور معهم حول أهداف المكتبة وسبل تحقيقها بكفاءة.
6. إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف تخصصاتهم،

- لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المكتبة وتطلعاتها المستقبلية.
7. ضرورة تشخيص مواقف الصراع قبل الشروع في استخدام الأسلوب الذي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
8. التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات الموظفين في المكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة تجنباً للصراعات المتعلقة بازواجية المهام وغموض الدور.
9. إعطاء المورد البشري أهمية تضاهي في قيمتها جل الموارد الأخرى التي تحتويها المكتبة.
10. العمل على تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.
11. ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يناسب مع الكفاءة والقدرات للموظفين والقدرات للموظفين ووضع إجراءات تعريفية بكل المستجدات.
12. تقليل درجة الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد والأقسام التي من شأنها أن تهيئ الأرضية الخصبة للصراعات التنظيمية.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب قطب شتمة (مكتبة مركزية شتمة ، مكتبة كلية العلوم إنسانية واجتماعية ، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية)، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع بيانات دراسة الميدانية التي تم توزيعها على موظفين بالمكاتب محل الدراسة والتي تحتوي محورين رئيسين هما "إدارة الصراع التنظيمي" و"الأداء الوظيفي"، وتوصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

خاتمة

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على كل مكتبة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة شؤونها ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا الجانب الإنساني منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المكتبة في تحقيق التغيير والتقدم ، ولاشك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي والذي ينقسم بدوره إلى قسمين إما التعاون أو الصراع، له أثر إيجابي أو سلبي على أداء ورضا الفرد عن عمله.

والأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم العوامل التي ترتبط بالصراع، وتتأثر بأساليبه، الأمر الذي يستوجب على أية مؤسسة والمكتبات على وجه الخصوص الاهتمام به وبأهم العوامل التي تؤدي إلى عدم جودته، ونحن نعلم أن هذه النتيجة الأخيرة تعود على المكتبة بالخسارة وبإهدار الوقت لذا كان من واجب كل مكتبة أن تتوع في الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع وأن تتخذ الأسلوب الأمثل الذي يتماشى والموقف السائد بهدف تحقيق الالتزام الوظيفي والمواظبة التنظيمية، ومنه رفع وتحسين جودة الأداء والقيام بالبحث عن أرقى الحلول التي تجعل الموظف دائما يمل ولاء المكتبة التي ينتمي إليها، ومنه جاءت هذه الدراسة التي تهدف لتسليط الضوء على أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي في مكتبات الجامعة من خلال دراسة ميدانية على موظفين مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة - لتطرح جملة من التساؤلات وتصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات وقد عالجت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ثلاث فصول تناول الفصل الأول : موضوع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في مكتبات الجامعة، بينما تناول الفصل الثاني : موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي. والفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة التي تعززت بها الدراسة النظرية ، حيث أكدت كل فرضيات الدراسة وتم التوصل إلى نتائج

مهمة مفاده أن أكثر الأساليب المستخدمة في مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة أسلوب التعاون بدرجة مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر قطب شتمة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

✓ المعاجم والقواميس

01. ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة، 1997.

02. حامد، عبد الناصر سليم. معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية. عمان: دار أسامة، 2012.

✓ الكتب

03. إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. عمان: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2009.

04. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية اطار نظري و محالات علمية. الأردن: دار صفاء، 2010.

05. أحمد سيد، مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2000.

06. إدريس، محمد العزازي احمد. المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. مصر: دار التكامل، 2009.

07. إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009.

08. بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2009.

09. بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2011 .
10. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
11. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2007 .
12. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
13. جودة، محفوظ. التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss. عمان: دار وائل للنشر، 2008.
14. حامد، عبد الناصر سليم. معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية. عمان: دار أسامة، 2012.
15. حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة، 2000.
16. حسن، أحمد سعيد. المكتبة الجامعية (نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها). بيروت: دار الجيل، 1995.
17. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2008.
18. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

19. الدخلة ، فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001.
20. درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
21. راويه ،حسن. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
22. رحالي، حيلة . الصراع في المؤسسات : وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع. ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012 .
23. شلابي، زهير بوجمعة . الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. الأردن :دار اليازوري، 2010.
24. الصيرفي ،محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
25. الصيرفي، محمد. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. الجزء الرابع، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
26. عبيدات، ذوقان وآخرون . البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001.
27. العتيبي، محمد زويد. الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. عمان :الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
28. العميان، سلمان محمود . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر ، 2004.

29. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل. 2002.
30. العميان، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3، عمان : دار وائل للنشر، 2005.
31. عوض ،عامر. السلوك التنظيمي الإداري. عمان : دار أسامة، 2007.
32. عياصرة ، معن محمود. بن أحمد ،مروان محمد. إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار الحامد، 2008.
33. فرحات، ثناء إبراهيم موسى . إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2011.
34. الفريجات، خضير كاضم حمود. اللوزي، موسى سلامة. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة دار إثراء، عمان :دار إثراء ، 2008.
35. فلييه، فاروق عبده. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . عمان :دار الميسرة، 2005.
36. كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأداء. عمان: دار الحامد، 2016.
37. المحاسنة ،إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي :بين النظرية والتطبيق . عمان :دار جرير، 2013.
38. محمد كامل، المغربي. السلوك التنظيمي :مفاهيم وأسس سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم. عمان: دار الفكر ، 2005.

39. محمد، عوض الترتوري. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008.
40. محمود مهدي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار الحامد للنشر، 2005.
41. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي. ط3، عمان: دار الفكر، 2004 .
42. المومني، واصل جميل. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد، 2011.
43. الهمشري، محمد أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار الشروق، 1997.
44. همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
45. وليد عبد الرحمن، خالد الفر. تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009.
- ✓ الرسائل والأطروحات الجامعية
46. أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمان حامد. أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. تخصص إدارة أعمال . جامعة إسلامية غزة، 2008.
47. جيلح ،الصالح . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر، 2004.

48. زرفاوي، أمال . اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة- . مذكرة ماجستير. تخصص علم اجتماع التنظيم . جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014.
49. شابونية، عمر. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري . مذكرة دكتوراه.تخصص علم مكتبات. جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2-،2015.
50. شامي، صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . مذكرة ماجستير.تخصص تسيير المنظمات .جامعة أحمد بوقرة بومرداس،2010.
51. عابد، فايزة. الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.مذكرة ماستر. تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2017.
52. العايب ، رابح .القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C-P-G بقسنطينة . مذكرة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 .
53. عكاشة، أسعد أحمد محمد .أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel بفلسطين .رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
54. العويوي، محمد فراس شاهر . دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. مذكرة ماجستير.تخصص إدارة أعمال . جامعة الخليل ،2013.

55. العيفة، محمد. أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. مذكرة دكتوراه. تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية. جامعة الجزائر، 2018.
56. فوغالية، صбирنة. واقع انضمام المكتبة الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهمتها من خلاله في إرساء - نظام معلومات عربي: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية ومكتبة جامعة الجزائر 01. مذكرة ماجستير. علم مكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
57. مرزوق ، ابتسام يوسف محمد . استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين . مذكرة ماجستير. تخصص أصول التربية . جامعة الإسلامية غزة ، 2011.
58. معيري، هشام. دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة : دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية E-A-T-I-T بالمسيلة. مذكرة ماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013.
59. النملة ، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم . إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح . مذكرة دكتوراه. جامعة الملك سعود السعودية، 2007.

✓ مقالات الدوريات العلمية

60. قريشي، عبد الكريم . الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. مجلة دراسات نفسية و تربوية . ع. 14 ، ، 2015. ص. 89. تمت الزيارة يوم: 2019/02/15. متاح على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5384>

61. حسين علي الطائي، بثينة . أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل. مجلة علوم التربية الرياضية. مج. 1، ع.9، 2015. ص. 249. تمت الزيارة يوم: 2019/02/15. متاح على الرابط التالي:

https://www.researchgate.net/publication/332541414_asalyb_maljt_al_sra_altnzmy_ldy_alkadr_aladary_altdryby_fy_qsm_alanshtt_altlabyt_bjamt_krbla

62. القهوي، ليث . أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. مج. 15. ع. 01، 2015. ص. 219. تمت الزيارة يوم: 2019/02/15. متاح على الرابط التالي:

<http://zujournal.zu.edu.jo/index.php/2015-04-14-09-24-41/2015-04-14-09-27-10/672-2015-06-16-10-27-10>

63. جمال الدين ، نجوى يوسف. وآخرون . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم العام بليبيا. مجلة العلوم التربوية . ع.1، 2014. ص. 2. تمت الزيارة يوم: 2019/02/14. متاح على الرابط التالي:

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=110220>

64. عبود ، حمزة نجم. الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية . مجلة الغيري للعلوم الاقتصادية . مج. 7، ع. 30، 2014. ص. 12. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/13. متاح على الرابط التالي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=94767>

65. لجعافرة، صفاء جميل. أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. مج 30، ع2، 2013. ص.166. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/12. متاح على الرابط التالي:

https://www.google.com/amp/s/www.researchgate.net/publication/284174893_asalyb_adart_alsra_altnzymy_w_laqtha_balabda_aladary_ldy_mdyry_w_mdyrat_almdars_alhkwmyt_fy_mhafzt_alkrk_mn_wjht_n_zrhm/amp

66. النمر، سعود. الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز جدة. مج.7، 1994. ص. 194. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/02/12. متاح على الرابط التالي:

https://prod.kau.edu.sa/centers/spc/jkau/Data2/Review_Artical_ar.a_spx?No=1311

67. المهدي، وهيبه. إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية وعلم النفس. مج.4. ص.222.

68. بو رعدة، حسين. إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ع.5، 2005.

69. مزهودة، عبد المالك. الأداء بين الكفاء والفعالية" مفهوم التقييم. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة. ع.1، 2005. ص. 86. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/03/05. متاح على الرابط التالي:

<http://www.webreview.dz/spip.php?article1263>

70. مصلح، عطية. مشاركة، عودة. الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. مج. 2، ع. 5، 2016.

✓ الويبوغرافيا

71. الساعدي، مؤيد. دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. ص. 16. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2019/03/07. متاح على الرابط التالي:

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

<https://www.researchgate.net/publication/320843394>

72. الموقع الإلكتروني لمكتبة كلية علوم إنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة .الأرصدة الوثائقية للمكتبة (متاح على الخط): <http://fshs.univ-biskra.dz/index.php/2014-06-08-14-01-03/2014-06-15-10-48-13> (تاريخ الاطلاع :17-05-2003).

73. الموقع الإلكتروني لمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة بسكرة . الأرصدة الوثائقية للمكتبة (متاح على الخط): <mailto:bfdsp@univ-biskra.dz> (تاريخ الاطلاع :18-05-2002).

قائمة المراجع والمصادر باللغة الأجنبية

✓ كتب بلغة أجنبية

74. Afzalur M, Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowling Green, UK , 2002.

75. John, Wagner, **Organizational Behavior**, Ed Routledge , 5th edition, London, 2010.

Pierre , Brun, **Management d'équipe**, Ed d'organisation, 2eme édition, Paris, France.

76. Gil, Boitou, **Le Coaching, Ed d'organisation**. 1eme édition., Paris:France.2000.

77. Stephen P. Robbins and Robin Stuart Katze, **Management Concepts and Practices, Prentice Hall**, Canada, 1992 ,

✓ الويبوغرافيا

.78. Yvon ,Pesqueux, **la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société)**, p.6, 02/03/2019
<http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>,

79. George ,McDowell & Al, **Management Models for Resolving Conflict in the Workplace**, TNU, 2007,p 02. From website:
http://www.westbrookstevens.com/conflict_Resolution.htm, -2019
13-02 at 18.00 Algeria.

الملاحق



ملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج ليل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في

مكتبات الجامعة

دراسة ميدانية : بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية

والمكتبات حول موضوع " إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى

الموظفين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-"وعليه تم تصميم هذا

الاستبيان الذي بين أيديكم، وكلنا أمل في الاستفادة من تجربتكم وتوظيف المعلومات المقدمة

من طرفكم، كما نعلمكم بان كل إجابتكم ستؤخذ مأخذ الحد العلمي والأكاديمي وتكون الإجابة

بوضع علامة (x) في المكان المناسب والتعبير بعناية وصدق عن آرائكم، ونشكركم جزيل

الشكر على حسن تعاونكم.

تحت إشراف أستاذة:

إعداد الطالبة:

حفاص صونية

لحول لامية

السنة الجامعية 2019/2018

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى				
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> أكبر من 40 سنة			
المستوى الأكاديمي:	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	أخرى أذكرها		
الرتبة المهنية:	<input type="checkbox"/> محافظ	<input type="checkbox"/> ملحق بالمكتبات مستوى أولى	<input type="checkbox"/> ملحق بمكتبات مستوى ثاني	<input type="checkbox"/> مساعد بالمكتبات	<input type="checkbox"/> عون أمن ووقاية	أخرى أذكرها:
الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات			

المحور الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة.

فيما يلي عدد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (x) تحت الاختيار المناسب:

رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
أسلوب التعاون				
1	يتعاون المدير مع الموظفين لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل بطريقة ترضي الجميع			
2	يحث المدير أطراف الصراع على تبادل الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل			
3	يناقش المدير كل مشكلة على حدى مع الموظفين بهدف التوصل إلى حل مرضي للجميع			
4	يتناقش الموظفين فيما بينهم في المشكلة المطروحة قبل الشروع في حلها			
5	يأخذ الموظفين بعين الاعتبار آراء الجميع أثناء معالجتهم للخلافات بين زملائهم			
أسلوب التجنب				
6	يؤجل المدير النظر في حل الصراعات للوقت آخر			
7	يخفف المدير من حدة الصراع عن طريق تجاهلها			
8	يكون المدير حيادياً أثناء حل الصراع			
9	يهتم المدير بمواضيع أكثر أهمية للمكتبة بدل اهتمامه بحل الصراع			
10	لا يتدخل المدير في الصراعات بين الموظفين مهما كان نوعها			
أسلوب التنازل				
11	يتنازل المدير عن القرارات التي من شأنها أن تحدث وتخلق جدلاً وصراعات بين المسؤولين والموظفين			
12	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة			

			13	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا في ذلك سعادتهم
			14	يتنازل بعض الموظفين عن حقوقهم مقابل تحقيق أهداف المكتبة
أسلوب التسوية (الحل الوسيط)				
			15	يعمل المدير على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق رضا للجميع
			16	يعتمد المدير على مبدأ التفاوض القائم على التنازل بين أطراف الصراع
			17	يشجع المدير على سياسة الأخذ والعطاء لتوصل إلى حل وسط
			18	يقترح المدير وجهات نظر متعددة تشمل حلول وبدائل تساعد في النهاية لتقريب وجهات النظر
أسلوب السيطرة (التنافس)				
			19	يفرض المدير سلطته لحل الصراع
			20	يرى المدير أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانه
			21	يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها
			22	يطلب المدير من الموظفين تقديم تنازلات لكنه يرفض تقديم تنازلات من طرفه
			23	يتمسك المدير بموقفه وآراءه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع ولإثبات سيطرته

المحور الثاني: الأداء الوظيفي لدى موظفين مكتبات جامعة محمد خيضر قطب شتمة.

في الأسفل لديك مجموعة من العبارات التي تدرس مستوى الأداء الوظيفي لديكم، أرجوا منك تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة دون أي تأخر			
2	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة			
3	أحترم تنفيذ تعليمات مرؤوسي بدقة			
4	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي			
5	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي			
6	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من مصلحة إلى أخرى أو من مكتبة إلى أخرى			
7	أحاول الإلمام بالتغيرات في مجال العمل وتوظيفها لخدمة العمل			
8	يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء			
9	تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل			
10	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة			
11	يتلقى كل الموظفين تشجيعات على أدائهم المتميز من طرف المدير والزملاء			

ملحق رقم (02)

قائمة محكمي استمارة استبيان

الاسم واللقب	الوظيفة
الصيد كمال	أستاذ محاضر ب
غاشي إبراهيم	أستاذ مساعد أ
سهلي مراد	أستاذ مساعد أ

المملخصات

الملخص باللغة

العربية

الملخص:

يعتبر موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب جامعة محمد خيضر قطب شتمة أحد المواضيع الحديثة في إدارة والتي تطرقنا فيها إلى معلومات نظرية وميدانية فتناول الفصل الأول : موضوع الصراع التنظيمي وأساليبه وإدارته في مكاتب الجامعة، بينما تناول الفصل الثاني : موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي. ومن أجل الوقوف على إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة، جاء الفصل الميداني من خلال التطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع حيث تم في البداية تقديم عام لهذه المكاتب الجامعية ،أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد استخدمنا طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة (30 مفردة) تم تفرغها و اختبار أداة الدراسة باستعمال معامل "ألفا كرونباخ " ومن ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج " SPSS" باستخدام مقياس "ليكارث الثلاثي" لتقييم إجابات المستقصيين و استخلاص النتائج ودلت هذه النتائج على أن لإدارة الصراع التنظيمي أثر على أداء موظفي المكاتب الجامعية بقطب شتمة، وكانت العناصر التي أثرت على الدراسة هي الأساليب المتبعة لإدارة الصراع (التعاون، التجنب، التنازل، التسوية،السيطرة)،وبهذا تكون الفرضية الرئيسية للدراسة محققة ميدانيا، وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة، حيث أن تحسين أداء المكاتب الجامعية إنما يكون بإتباع الطرق الحديثة في الإدارة التي ستعود بنتيجة أفضل للموظفين وللمكتبة .

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، مكاتب الجامعة ، مكاتب جامعة محمد خيضر قطب شتمة، مكتبة مركزية قطب شتمة ، مكتبة كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الحقوق والعلوم السياسية.

الملخص باللغة

الفرنسية

Résumé

Le sujet de la gestion des conflits d'organisation et son impact sur les performances des employés des bibliothèques de l'Université Mohammed Khaider Qutb chetma est l'un des sujets modernes de l'administration dans lesquels nous avons abordé l'information théorique et de terrain .Le chapitre I traite du sujet des conflits d'organisation et de ses méthodes de gestion dans les bibliothèques universitaires. Et sa relation avec la gestion du conflit organisationne I .Le chapitre de terrain abordait un certain nombre de points fondamentaux liés à ce sujet. Au début, une présentation générale a été donnée à ces bibliothèques universitaires. Le questionnaire a été distribué à la population de l'étude (30 personnes) et l'outil de l'étude a été analysé à l'aide de la méthode Alpha Kronbach, puis à l'aide du programme SPSS, à l'aide de l'échelle "Echelle Lycart", permettant d'évaluer les réponses des chercheurs et de tirer des conclusions. Ces résultats indiquent que la gestion des conflits organisationnels a eu un impact sur les performances du personnel des bibliothèques universitaires, notamment les méthodes de gestion des conflits (coopération, évitement, renonciation, règlement, contrôle). Ce résultat est conforme aux résultats du cadre théorique de l'étude: l'amélioration de la performance des bibliothèques universitaires sera suivie par des méthodes

modernes de gestion qui aboutiront à un meilleur résultat pour le personnel et la bibliothèque.

Les mots clés:

Conflit organisationnel, Gestion de conflit organisationnel, Fonctionnalité, Bibliothèques universitaires, Bibliothèques Mohammed Khaider Qutb chetma, Bibliothèque centrale de Qutb chetma, bibliothèque de la Faculté des sciences humaines, sciences sociales et sciences politiques.

المملخص باللغة

الانجليزية

Summary

The subject of organizational conflict management and its impact on the performance of employees in the libraries of the University of Mohammed Khaider Qutb chetma is one of the modern topics in the administration in which we touched on theoretical and field information. Chapter I deal with the subject of organizational conflict and its management methods in the university libraries. And its relation to the management of the organizational conflict. The field chapter dealt with a number of basic points related to this subject. At the beginning, a general presentation was given to these university libraries. The questionnaire was distributed to the study population (30 individuals) and the study tool was analyzed using the Alpha Kronbach method and then analyzed using the SPSS program using the "Scale Lycart" scale to evaluate the answers of the researchers and draw conclusions. These results indicate that organizational conflict management has had an impact on the performance of university library staff in a stray pole. The factors influencing the study were conflict management methods (cooperation, avoidance, waiver, settlement, control). This result is in line with the results of the theoretical framework of the study. The improvement of the performance of the university libraries will be followed by the modern

methods of management that will result in a better result for the staff and the library.

Keywords:

Organizational Conflict, Organizational Conflict Management, Functionality, University Libraries, Mohammed Khaider Qutb chetma Libraries, Central Library of Qutb chetma, Library of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Law Library and Political Science