



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمدينة
التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د. موسي سهام

شمول عبد العزيز

...../Master-GE/GO -GRH /2020	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي العزيز و الغالي

رحمه الله وإلى أمي الغالية

وإلى زوجتي العزيزة و أبنائي أحمد تقى الدين وملاك ومريم

و إلى إخوتي و أخواتي وكل أصدقائي وإلى كل من شارك في هذا العمل
من بعيد أو من قريب

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا



تَكَرُّرٌ

أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذتي وموجهتي الأستاذة موسى سهام

الذي أسأل الله تعالى، أن يجعل عملها ونصحها وتوجيهها

وصبرها في عملي هذا في ميزان حسناتها



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي ومظاهره وأشكاله وأساليب علاجه، أهم الاستراتيجيات المستخدمة، ولتحقيق هذا الهدف، إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع إستبيان صمم لهذا الغرض، ووزع على عينة عشوائية تقدر بـ 40 عامل وقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية غير قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، لدي عينة الدراسة كما أن المتغيرات الفردية بين العاملين كالسن و الجنس والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية لا تبدو أنها تؤثر علي أداء العمال عند الصراع. وخلصت الدراسة إلى ان الصراع ككل يؤدي الى عدم الاستقرار في العمل على الأقل من وجهة رأي عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: صراع التنظيمي، أداء وظيفي .

Summary:

This study aimed to know the effect of organizational conflict on the functional performance of workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction in the Wilaya of Biskra, as well as seeking to know the causes of organizational conflict, its manifestations, forms and methods of treatment, the most important strategies used, and to achieve this goal, we used the descriptive analytical approach, and that Through the distribution of a questionnaire designed for this purpose, and distributed to a random sample estimated at 40 workers, it was concluded that there is a non-strong correlation between organizational conflict and job performance. I have the study sample, and the individual variables between workers such as age, gender, educational level and professional seniority are not It seems that it affects the performance of workers during conflict, but rather leads to instability at work, at least from the opinion of the study sample

Key Words: Organizational Conflict, Job Performance

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربي
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزي
ج	إهداء
د	شكر وعرافان
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: مفاهيم حول الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي
	المبحث الاول: ماهية الصراع التنظيمي
1-1	تمهيد
3-1	2.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي
3-3	2.1.2 مكونات نشوء الصراع التنظيمي
4-4	2.1.3 خصائص الصراع التنظيمي:
5-4	2.1.4 جوانب الصراع:
5-5	2.1.5 مجالات الصراع التنظيمي
7-5	2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع الإداري في الفكر الإداري
8-8	2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي.
15-8	2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي واثاره السلبية
16-15	2.3.2 نموذج إدارة الصراع:
19-17	2.3.4 الأساليب الادارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي
21-20	2.3.5 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

22-22	خلاصة الفصل
	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
23-23	تمهيد
24-23	1.1. تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
25-24	2.1. العناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
26-25	2. تطور مفهوم الأداء الوظيفي
26-26	3. أهمية الأداء الوظيفي
26-26	4. عناصر الأداء الوظيفي
28-27	5. محددات الأداء الوظيفي
29-28	تقييم الأداء الوظيفي
30-29	3. طرق قياس أداء الموظفين
31-30	4. مراحل عملية تقييم الأداء
31-31	5. القائمون بعملية تقييم الأداء
32-32	العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة
32-32	تأثير المناخ التنظيمي على بعض أبعاد الأداء الوظيفي
33-32	1.2. تأثير الثقة التنظيمية على أداء العاملين
33-32	2.2. تأثير اللامركزية على الأداء
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني الاطار الميداني
34-34	تمهيد
36-34	مجالات الدراسة
39-36	عينة الدراسة
42-39	منهج الدراسة
44-42	أدوات جمع المعلومات
49-44	تفريغ البيانات الميدانية وتفسيرها

50	خاتمة
----	-------

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	وجهة نظر النظرية التقليدية للصراع	1
07	وجهة النظر الحديثة للصراع	2
16	نموذج مراحل ادارة الصراع في المنظمات	3
22	الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي	4

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	جدول وصف خصائص عينة الدراسة	1
41	جدول صدق وثبات الاستبيان	2
41	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	3
43	المتوسطات الحسابية ودرجة الاستجابة لإجابات افراد العينة	4
45	جدول نتائج اختبار t بالنسبة لمتغير الجنس	5
46	جدول نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير العمر	6
47	جدول نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	7
48	جدول نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	8

مقدمة عامة

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، و تفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزات (آلات) المنظمة المتطورة، و موقفها المالي ممتازا، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تتأثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تماما. لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكه و اتجاهاته، و انطباعاته حول ظروف العمل المادية، و الاجتماعية السائدة، و هذا ما عرف سابقا بدراسة السلوك التنظيمي لعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، و اتجاهات، و أهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، و التي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، و مع تعارض الأهداف، و الاتجاهات، و محدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس و الصراع بين الأفراد الجماعات، فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية، و أنماط اتصال معينة، و ينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يمس بفعالية أداء العاملين، و درجة فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها. فمن أجل تحقيق الفعالية في الأداء، سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، فبواسطة القيادة، و الاتصال، و الرقابة تحاول إدارة المنظمة الوصول إلى توجيه السلوك للشعور بالرضا و تحقيق الأداء الفعال و استغلال العوامل التنظيمية لتحقيق ذلك.

و الجدير بالذكر أن أداء المنظمة ليس بمعزل عن آثار الصراع، الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في المنظمات، و من خلال العوامل التنظيمية المتاحة تسعى إدارة المنظمة إلى جعل تأثير إدارة الصراع إيجابيا في الأداء الوظيفي في المنظمة، و هذا موضوع دراستنا. فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية، والإيجابية لإدارة الصراع و تأثيره على الأداء الوظيفي في المنظمة، و الاستفادة منه لتحقيق الفعالية التنظيمية، لذلك كان هذا البحث بعنوان "الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على أداء العاملين في المنظمات الإدارية"

ولقد تم اختيار الموظفين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء مجالاً لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تعتبر من بين عدة بحوث التي تجمع بين متغيرين هما الصراع التنظيمي وأداء العاملين يتناول الفصل الأول العديد من البنود .

1. مشكلة الدراسة واسئلتها:

الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث تُعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، ويتوقف نجاح المنظمة على قدرة الكفاءات وفاعلية العاملين في المنظمة على تجاوز عوامل ومتغيرات الصراع فيما بينهم والتكاتف لأجل تحقيق إستراتيجية المنظمة وخلق مناخ اجتماعي داخلي بالمنظمة يسمح للجميع بتحقيق تطلعاته بما يخدم و يحقق أهداف المنظمة بفاعلية وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

ومن أجل فك غموض الجدل حول تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين فإنه يمكننا صياغة إشكالية البحث على

النحو التالي:

ما مدي تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية بولاية بسكرة؟ "

و سنحيب عن هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية بسكرة ؟

- هل هناك تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين يعزى للمتغيرات الفردية (الجنس- العمر-سنوات الخدمة-المؤهل

العلمي)؟

2. فرضيات الدراسة:

إن البحث العلمي لا يخلو من الفرضيات المتعلقة بالدراسة و من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي يجب أن نقوم بوضع

الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى ثقة 0.05.

• الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين تعزى الى (الجنس- العمر-

سنوات الخدمة-المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى ثقة 0.05.

3. أهمية الدراسة:

إن هذا البحث هو محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام لموضوع الصراع التنظيمي باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن

تُحظى بالاهتمام المديرين وتعود بالفائدة علي المنظمات والمؤسسات أو الرؤساء والمديرين في العمل كما يمكن تتجسد أهمية

هذه الدراسة في النقاط التالية .

- زيادة الاهتمام في أوساط المنظمات بأداء الموارد البشرية (الكفاءات) الذي يؤدي إلى إحلال مكانة بين المنظمات التي هي في منافسة مستمرة .

- محاولة إبراز نتائج الصراع التنظيمي على الأداء للعاملين ومدى تأثير هذين الأخيرين بتلك الخلافات التي تنشأ بين أفراد المنظمة ومحاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تكون إستراتيجية لإدارة الصراع وزيادة فاعلية أداء المورد البشري.

- تسليط الضوء على أثر الصراعات التنظيمية على أداء الكفاءات في المنظمات ، بحيث تتمكن كل منظمة من إدراك الآثار السلبية للصراعات على أداء كفاءاتها المهنية ومدى خطورة ذلك علي استقرارها وتماسكها، وضع الحلول المناسبة من أجل التقليل منها(الصراعات)، والسعي للاستفادة من إيجابيات هذه الكفاءات لضمان عدم تسربها خارج المنظمة.

- دراسة مجالات الصراع التنظيمي، ومراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري .

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحلها، ومصادره.

- دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية .

- العمل على تقديم مقترحات وتصورات مستقبلية حول الطرق المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية ونجاح، وكيفية الاستفادة منه، لزيادة أداء وكفاءة العملية الإدارية.

4. أهداف الدراسة

إن أهم ما تمثله هذه الدراسة هو تبيان أثر الصراعات التنظيمية على أداء العاملين وكيف تتأثر في بيئة العمل المشحونة بالصراعات وكيف نظمن التعامل معها بحكمة من خلال تفعيل السياسات والاستراتيجيات المناسبة، للتعامل مع مواقف الصراعات المختلفة وبالتالي ضمان نجاحها و عدم تسربها خارج المؤسسة.

- ضرورة الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي من خلال إشراك الكفاءات في العملية الإدارية واتخاذ القرار وبالتالي القضاء أو التقليل من الآثار السلبية لهذه الصراعات .

-وضع الحلول والاستراتيجيات الكفيلة بإدارة الصراعات المهنية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة و أهداف مستخدميها وبالتالي تقدم ورقي المجتمع .

5. دوافع اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي جعلتني أختار هذا الموضوع عديدة أذكر منها :

-الواقع الوظيفي في القطاعات الحكومية وكيف تجعلك هذه الصراعات الوظيفية خاصة منها الكفاءات المهنية إلى السعي إلى مغادرة المنظمة إلى منظمات أخرى بسبب هذه الصراعات.

-تأثير هذه الصراعات على تعطيل المصالح العامة للمجتمع و إهدار الأداء و الجهد والوقت والمال.

- أسباب ذاتية تتعلق بالاختصاص في العمل و التعامل بشكل يومي مع مخلفات الصراع وتأثيره على أداء المنظمة

6. المفاهيم والمصطلحات الاجرائية :

- الصراع التنظيمي.

و هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل أو التوافق مع الموقف وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي، وعليه سوف نستعرض مجموعة من التعارف للإلمام بمفهوم الصراع التنظيمي.

- الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي: عرف الأداء على أنه درجة إنجاز و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

7. الدراسات السابقة:

تميزت الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي بكثرتها بشكل عام و تركزت معظمها في مجال الإدارة التربوية وعلم الاجتماع كما أن الدراسات المحلية التي بحثت في موضوع تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية نادرة وسنقوم باستعراض بعض الدراسات التي تطرقت لأحد المتغيرين علي النحو الآتي:

أ- دراسة أمينة قهوجي سنة(2015) قامت هذه الدراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة

بومرداس بعنوان الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة وكانت أهدافها كما يلي :

- فهم ظاهرة الصراع التنظيمي ،استعراض عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراعات و إدارتها بفعالية و كفاءة.

- محاولة الإسهام في توعية المشرفين بأهمية موضوع الصراع التنظيمي والعوامل التي تساعد علي نشوؤه و مستوياته وأشكاله.

ب. دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) التي تطرقت الى متغير الاداء الوظيفي عنوان الدراسة:

"استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدي العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في

قطاع غزة"هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات 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 (4441) مفردة،

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

ج. دراسة عطية مصلح و عودة مشارقه(2015) بعنوان: "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية."هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء

الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، كما تسعى إلى معرفة الأسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة

العمومية ، ومظاهره و أشكاله و أساليب علاجه و قد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي ، و

ذلك من خلال استبيان صمم لهذا الغرض ، و قد وزع على عينة عشوائية بنسبة % (15) من أعداد الموظفين في أربع وزارات

فلسطينية تمثل الوزارات كافة.

7. متغيرات الدراسة:

شملت هذه الدراسة على متغيرات مستقلة وهي: الصراع التنظيمي، مستوياته ، أسباب الصراع التنظيمي استراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي كما وشملت أيضاً على متغيراً تابعاً وهو أداء العاملين وقد اعتمدت ن منهجية الدراسة المناهج التالية:

في الجانب النظري: المنهج الوصفي التحليلي حيث يبرز هذا المنهج الإطار النظري لأثر الصراع التنظيمي على أداء

العاملين.

في الجانب التطبيقي: المنهج المتبع هو دراسة حالة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل التبرص وقد تم اعتماد:

01/الملاحظة: لأنها المفتاح في كل البحوث الاجتماعية.

02/الاستمارة: وهي مجموعة من الأسئلة مبنية على أساس المؤشرات والأدلة التي وضعت من التحليل المفهومي للفرضيات

8. صعوبات البحث:

تعددت الصعوبات التي اعترضت سبيلنا في إعداد بحثنا، و تمثلت أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية ودقيقة من الموظفين ، نتيجة تعذر توزيع استمارات البحث بفعل التدابير الوقائية المرافقة لتفشي فيروس كورونا ، وموجة الملح المتزامنة معه فتبقى عملية الحصول على المعلومات حول الصراع محتشمة جدا، إضافة إلى ندرة المراجع الحديثة ذات القيمة العلمية.

هيكل الدراسة

الفصل الأول الدراسة النظرية

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الدراسة قمت بتقسيم الدراسة إلى فصلان وكل فصل تم تقسيمه الى مبحثين :

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: تناول مفهوم الصراع التنظيمي، وعناصره الأساسية ومكونات نشوئه وخصائصه، وجوانبه، وأساسياته، مجالاته، ثم دراسة مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري،إخ.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته ، تطور نظرية الأداء الوظيفي و العناصر المؤثرة بالأداء الوظيفي و محدداته...إخ.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

والذي سنحاول من خلاله معرفة صدقية إشكاليات وفرضيات الدراسة والتساؤلات وذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول: التعريف بالمديرية عدد العمال والمهام والإطار القانوني لنشأة المديرية.

المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان واختبار صدقيه الفروض.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

تقوم المنظمات بتحديد الأهداف التي قامت من أجلها، وتسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بتفاعل جميع عناصرها وأفرادها، و في جميع مستوياتها التنظيمية ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والتي تعتمد فعاليتها على فعاليته فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوثام الدائم فلا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع ، ولغرض تحقيق أهداف المنظمة لا بد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، و يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات و الرأي و الخبرة و التعاون و التشاور و التنسيق، فهذه الاعتمادية و الترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى إتفاق العاملين في بعض المواقف كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة) وتعارضهم وإختلافهم في البعض لآخر) كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية إنجاز العمل، أو في الوسائل اللازمة لذلك وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

2.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Concept):

أ - الصراع لغة:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، الجِدال، أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فهي من أصلٍ لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذاً فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (العميان، 2004م، ص 363).

ب- الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تُصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة (العميان، 2004م، ص 365).

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل. فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلٍ علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبلٍ قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماع، 2005م، ص 295).

ج - وفيما يلي بعض التعريفات للصراع:

يرى مارتش وسامون الصراع على أنه: "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل" (March. and Simon, 1958, P.276).

أما ليفيت فُعرف الصراع على أنه: "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين" (Leavitt .1964, P. 212)

وأشار باكر وآخرون إلى أن "الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف احد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها ربما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة

ويعرف الحنيطي الصراع بأنه: "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما" (الحنيطي، 1993م، ص 31).

وعرف كامل الصراع التنظيمي بأنه: "المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد" (كامل، 1994م، ص 158).

بينما بين العديلي بأن الصراع هو: "ظاهر سلوكية إنسانية، تأتي نتيجةً لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي" (العديلي، 1995م، ص 295).

وعرفه هلال بأنه "التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية" (هلال، 1996م، ص 14).

ويرى روبنز بأن الصراع هو: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر (Robbins, 2001, P. 243)."

أما رحيم فقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه، إذ عده: "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كلٍ منهما، أو عند وجود حق إداري لأيٍ منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة (Rahim, 2001, P118)."

ومما سبق نرى أن هناك إختلافاً وتعددًا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتّاب في نظرهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث يركّز كل مدخل على جانبٍ من الجوانب، ويعود أيضاً ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق.

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، من أهمها: أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. كما يمكن أن يكون بناء أو مدمراً، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي وقد يواجه الفرد صراعاً ذاتياً يعرف بصراع الدور، والذي ينتج عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد نفسه، مثل دوره في العمل، وفي البيت، وفي الجامعة،.... الخ.

2.1.2 مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، والاستجابة، والتفاعل (العتيبي، 2006م، ص37):

- **فالمثير:** هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- **أما عامل الاستجابة:** فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.
- **التفاعل:** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع

2.1.3 خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي: (العميان، 2004م، ص 366).

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة) .

2. يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمدة.

4. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

2.1.4 جوانب الصراع:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي بناءً يؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمات، والآخر غير وظيفي وغير بناءً، يؤدي إلى الخلل الوظيفي:

أ- **الصراع الوظيفي (Functional Conflict):** ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية (Cook & Hunsaker, 2001 P, 131) ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة (Rahim. P, 2001, 125). فضلاً عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سبباً في دقة اتخاذ القرارات. وقد عد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استشارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين.

ب- **الصراع الغير وظيفي (Dysfunctional Conflict):** فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم (Buchanan & 78). كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن

ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى. (Schermerhorn, 2000, P. 229).

2.15 مجالات الصراع التنظيمي

تتعدد مجالات الصراع في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصةً في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكلٍ عام يمكن التنبؤ بالإشكال التالية (العتيبي، 2006م، ص 14):

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم البعض.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع الإداري في الفكر الإداري:

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة، ويعتبر الصراع أمراً صحيحاً على مختلف الأصعدة والمستويات، ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكلٍ فرديٍّ أو جماعيٍّ، وتختلف وجهات النظر حول الصراع؛ حيث أن هناك إتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع على أنه حالةٌ سلبيةٌ، وهناك إتجاهاً سلوكياً لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجدد أن الصراع شيء يجب تشجيعه. وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع.

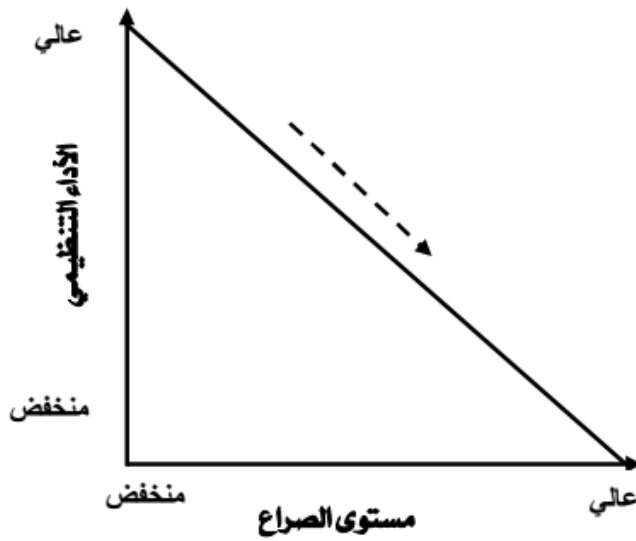
2.2.1.1 النظرية التقليدية للصراع.

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها (المعشر، 2005م، ص 43).

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حلّه كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم وتفترض هذه النظرية بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع.

شكل رقم (1)

وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 249.

2.

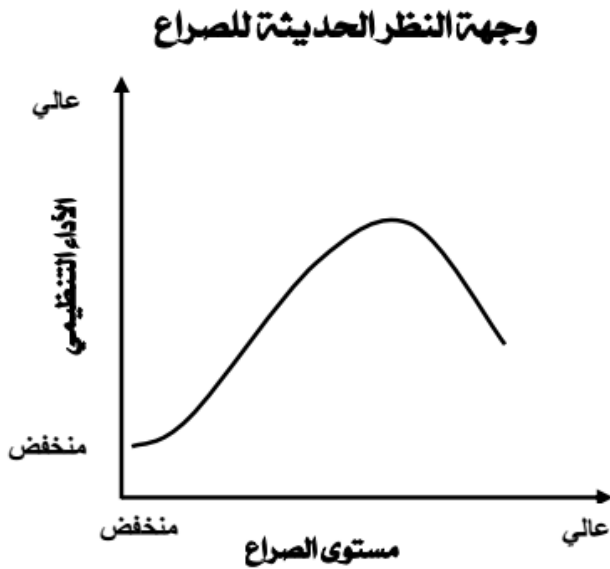
2.2.1 النظرية السلوكية للصراع:

وتبني أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (المغربي، 1995م، ص 310).

1.3.2.2 النظرية الحديثة (لتفاعلية) للصراع.

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتُعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التحديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصةً عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكلٍ إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير (المعشر، 2005م، ص 43).

شكل رقم (2)



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 252.

2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي.

بعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية: يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين (1995م، ص 310):

- الأولى إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.
- الثانية إذا إنخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن علي 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.

2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمي عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع، (1998م، ص 210).

ويؤكد العتيبي بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدنُّ في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كافٍ لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء (2006م، ص 18):

2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي

تعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، ويمكن توضيح أنواع الصراع كما يلي:

2.2.3.1 أنواع الصراع وفقاً لمصادره

أشار روبنز إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي (Robbins, 1998, P. 492):

1- **صراع المهمات (Tasks Conflict)**: وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة.

2- **صراع العلاقات (Relationships Conflict)**: وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعاً غير بناءً، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

3- **صراع العمليات (Processes Conflict)** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية.

ووصف شيرمر هورن أنماط الصراع وفق نمطين هما (Shermerhorn, 2000, P 230):

1- **الصراع الجوهري (Core Conflict)** وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهري شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

2- **الصراع الوجداني (Conflict Emotional)**: وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف، والامتناع.

بينما أشار العتيبي:

إلى أنه يمكن تقسيم الصراع وفقاً لمصادره إلى ما يأتي (2006م، ص 32-33)

1. **الصراع الانفعالي**: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالهما غير متطابقة أو غير منسجمة.

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

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

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

5. الصراع الفكري: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة؛ فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصةً عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات .

6. صراع حول الضرورة: في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعاً يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساساً على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

2.2.3.2 أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه

يُشير الدهان إلى نوعين من الصراع هما (1992م، ص 151):

أ- الصراع المنظم (Organized Conflict): وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة

ب- الصراع الغير منظم (Unorganized Conflict): وهو الصراع الذي تُستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، وترك العمل.

2.2.3.3 أنواع الصراع وفقاً للتخطيط.

أما رو، وبيرس فيميزان النوعين التاليين للصراع (Rue and Byars, 1989, P . 84):

أ- الصراع المخطط أو الاستراتيجي وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادةً عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادةً هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

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

2.2.3.4 أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته:

أشار العتيبي إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقاً لاتجاهاته إلى ما يلي (2006م، ص 30):

أ- الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينهما غالباً علاقة اعتماد مشترك.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب- الصراع التنظيمي الرأسي:

ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا .

2.2.3.5 أنواع الصراع وفقاً لأثاره.

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثاراً سلبية تُحل بفاعلية المنظمة، وأنه آثاراً إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة و يؤكد ملائكة بقوله إن: "المديرين الناجحين هم الذي يحاولون

علاج الصراعات، والاستفادة منها، وتحويلها من عامل هدمٍ إلى عامل نفعٍ، أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة" (1989م، ص 144).

ويشير المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي (1995م، ص 309)

- إن الصراع رغم ما يحمله من آثارٍ سلبية إلا أنه لا يخلو من آثارٍ إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.
- إن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم، وأنه من واجب الإدارة أن تُحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

أنواع الصراع وفقاً لآثاره

أ- الآثار ايجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير؛ وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

1. تُشجع الصراعات على التفكير في حلولٍ غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة (الباقي، 2001م، ص 1972).
 2. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقاً جديدةً ودائمةً للاتصال (العميان، 2004م، ص 379)، مما يعمق الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
 3. يساعد الصراع على إشباع الحاجات التَّفْسِية لدى بعض الأفراد، وخاصةً ذوي الميول العدوانية (الخبطي، 1993م، ص 32).
 4. قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل (مهدي عباس عبد، 2005م، ص 530).
 5. يكون الصراع خبرةً للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً (العتيبي، 2006م، ص 30).
 6. انعدام الاتفاق يبرز أفكاراً جديدةً تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع. (العتيبي، 2006م، ص 30).
 7. يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى وقد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل على النمو.
 8. إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه (رفاعي، 1980، ص 93).
 9. يولد مزيداً من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم.
 10. يعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير (Johns.P. 445 1987)
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تُحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.
- ب. الآثار السلبية.

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

1- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يعيق من وصول المنظمة لتحقيق أهدافها (العتيبي، 2006م، ص 31).

2- يؤدي الصراع إلى انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة (جبر، وجودة، 1999م، ص 280)

3- قد يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة (المهدي، وهيبة، 2000م، ص 232).

4- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية (الباقي، 2001م، ص 198).

5- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين (جبر، وجودة، 1999م، ص 6281).

6- يهدم المعنويات، ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية (العيان، 2004م، ص 7380).

7- إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة (جبر، وجودة، 1999م، ص 8281).

8- إنه مرض لصحة المنظمة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية (العيان، 2004م، ص 380).

9- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد (الباقي، 2001، ص 198).

10- قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة، لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام (المهدي، وهيبة، 2000م، ص 232).

11- يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات (العتيبي، 2006م، ص 31).

وأضاف عبد الوهاب الآثار السلبية التالية (2000م، ص 220):

12- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

13- تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.

14- عمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على الأعداء وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.

15- يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

16- تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها والخط من قدرها أمام الآخرين.

17- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاوله إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

وإذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة، ويبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات، ويظل الأفراد على تعاونهم. إلا أن حالة الاسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدي إلى انخفاض أدائهم في المستقبل.

أما الجماعة المهزومة فإنها تبدأ في الانقسام، ويتبادل أعضاؤها الاتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي، وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة، إلا أن بعض الجماعات المهزومة تتعلم من أخطاءها وتحسن أداءها في المستقبل وتصبح أكثر قوة .

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل إن له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع.

إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة للانتماء إليها؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مغل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف اعتبر صراعاً إيجابياً بناءً ومحسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف، فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً محلاً بوظائف المنظمة.

2.3.1 إدارة الصراع التنظيمي:

هناك إعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حاله الحدوث(الباقي، 2001م، ص196) .

وإن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أنا لعلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها (ماهر، 2003م، ص275) .

وإدارة 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 إذا كان معدماً، وزيادته إن كان اقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكلٍ فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية(العميان، 2004م، ص381-382):

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكلٍ جذري، ومن الخطأ أن تُحاول الإدارة أن تُهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد.

2. التوصل إلى النكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:

وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف و المنظمة.

3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تُعالج أسباب الصراع.

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

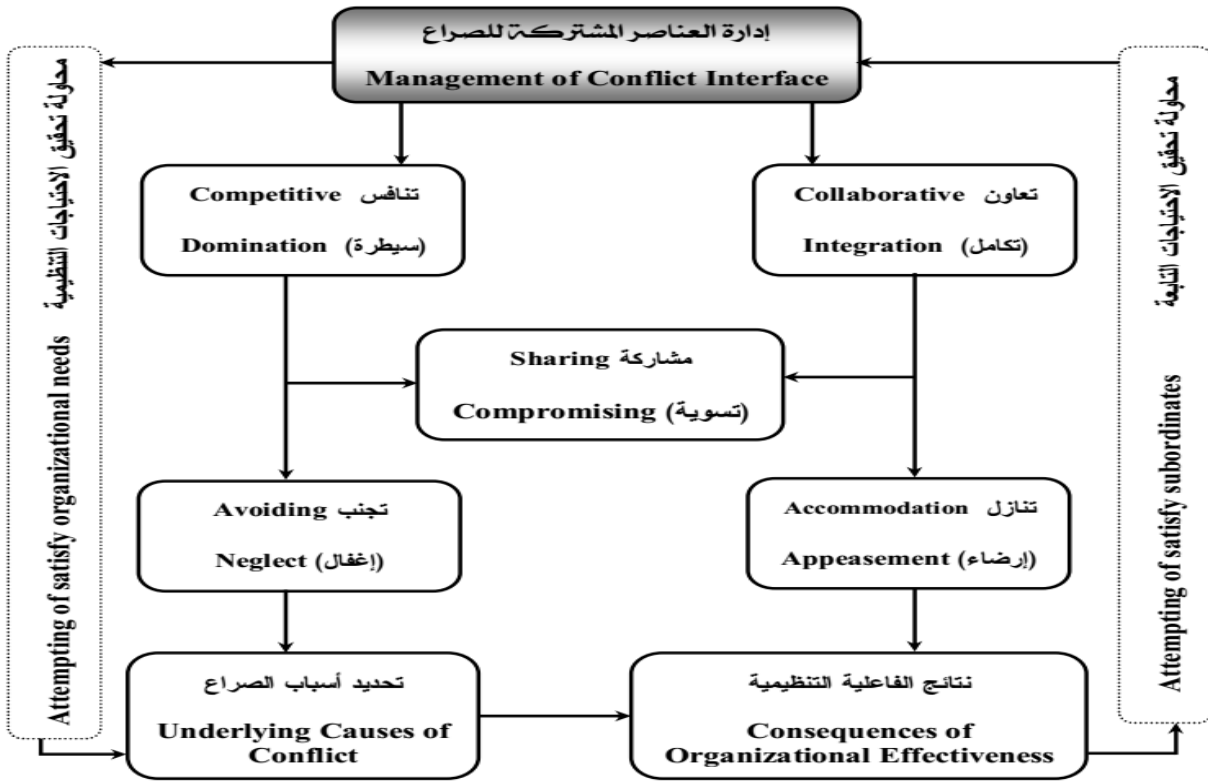
يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تُقنن بشكلٍ إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

2.3.2 نموذج إدارة الصراع:

تُعد نماذج إدارة الصراع مطلباً أساسياً للتعرف على عناصر الصراع التنظيمي وتحليلها، والأساليب أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات المجتمعية سواء الإنتاجية أو الخدمية ومنها التعليمية بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وفق معطيات العصر الذي نعيشه.

شكل رقم: (3)

نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية



المصدر: الجندي، عادل السيد (1998م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، ع 22، ج 2، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص 208.

يفترض هذا النموذج للإدارة الصراع أنه لا ينبغي للإدارة القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه وعلى إحتياجاتهم أو رغباتهم الخاصة، واستخدام التسوية الملائمة للتنسيق بين الإحتياجات التنظيمية الرئيسية، والإحتياجات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب إحتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تُقَر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية (الجندي، 1998م، ص 208) .

2.3.3 تصنيف استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

ويمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات على النحو التالي :

1- المجموعة الأولى : وتتضمن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

2- المجموعة الثانية: وتتضمن تغييرات هيكلية.

3- المجموعة الثالثة: وتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية (العميان، 2004، ص 283)

2.3.4 الأساليب الادارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

لقد إقترح عدة مؤلفين إستراتيجيات مختلفة لحل الصراع أو إدارته، ومنها ما يلي :

عرض مارتش وسامبون (March and Simon, 1958, P. 129) الحلول التالية للصراع:

1. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة.

2. الإقناع.

3. التوفيق بين أطراف الصراع.

4. السياسة: ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق وبلجاً إليها بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة.

ورأى ليكرت أن المنظمة الفعالة تملك قدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة (Likert, 1961, P117).

أما بليك وماوتن فيريان أن العلاج الفعال للصراع هو المواجهة المباشرة بين أطراف الصراع، حيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة ويتم فحصها وتقويمها من قبل أطراف الصراع ومناقشة حلول لها (Blake and Mounon, 1964, P. 163).

وتقدم كاتز وخبان بثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي (Katz and Khan, 1966, P. 173):

1. التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء منظمة

2. إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وعرض كيلي أساليب إدارة الصراع التالية (Kelly, 1974, P. 128):

1. التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفين.

2. التوسط: وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

3. التحكيم: ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل، عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تُعطى السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.

وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه عن طريق موافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القانون على أطراف الصراع.

ويرى هودج وأنتوني أنه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية (Hodje and Anthony, 1979, P. 325):

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته، لأنه يعتمد على كبت الصراع.

2. تلطيف أو تسكين الصراع: وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع، وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.

3. التجنب أو الانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر إلى أن يبعد التركيز عن الصراع، أو قد يعتمد أحد أطراف الصراع إلى الانسحاب من مجابهة الصراع.

4. التوفيق بين أطراف الصراع :ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع
5. المجابهة :وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقدم تركي عرضاً لأساليب إدارة الصراع كالتالي (1986م، ص271):

1. السيادة: أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 2. التفاوض: وبموجبه يحصل كل طرف على شيء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 3. التكامل: وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.
- والأسلوب الثالث هو أصعب الأساليب، ولكنه أفضلها في رأي (تركي)، حيث أن أسلوب سيطرة أحد الأطراف يخلق اتحاداً وهمياً، ولكن التكامل فقط هو الذي يخلق حلاً للصراع. وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تُركّز على ضرورة توفّر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي للآخرين أفراداً أو جماعات، وفتح حوار الصراع عوضاً عن كبتة ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية للأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

هذا و فقد تم التعامل مع الصراع بخمس استراتيجيات مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها "بليك وموتون" (Blake and Mouton, 1964, P. 165) وقام بتطويرها "توماس وكيلمان" (Thomas and Kilman 1976, P. 492)

5.3.2 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: ويمكن التمييز بين الاستراتيجيات الآتية:

أ- إستراتيجية التعاون .

ب- إستراتيجية التنافس أو الإجماع.

ت- إستراتيجية التسوية أو التوفيق.

ث- إستراتيجية التجنب .

خ- إستراتيجية المجاملة أو التنازل.

وفيما يلي سنناقش بإيجاز هذه الاستراتيجيات:

أ/ استراتيجية التعاون/ التآزر (Collaborative Strategy) :

وتُعرف بإستراتيجية المواجهة وحل المشكلات (Frontation and problem ، solvin) أو إستراتيجية الإقناع

ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كلٍ

منهما (المعشر، 2005م، ص44). ولا يوجد افتراض في هذه الاستراتيجية بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب

يحققه الآخر (زايد، 1995م، ص531). لذا تُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الريح (أنا أكسب، وغيري يكسب)

(Win-Win Philosophy) (المعشر 2005 م، ص44).

وتتطلب هذه الاستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تُبين أهمية التغيير المراد إحداثه (الجندي، 1998م، ص211).

ب) استراتيجية التنافس/ الاجبار (Competitive / Forcing Strategy):

ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين (عسكر، 1991م، ص 3). والفرض الأساسي في هذا الاستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة. وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أكسب، وغيري يخسر) (Win-Lose . Philosoph). وتعتبر هذه الاستراتيجية سلوكاً سلبياً، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تُضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه. وبموجب هذه الاستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة (الخشالي، 2004م، ص 7).

ومما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الاستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكمات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تُساعد على إدارة الصراع (Johns, 1987, P. 444).

ج) استراتيجية التسوية (Compromising Strategy):

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضاً استراتيجية التوفيق، أو الحل الوسط، أو المساومة ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً للأطراف الصراع (Robbins, 1998, P. 490). وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر) (Win-Lose Philosophy) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر.

د) استراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):

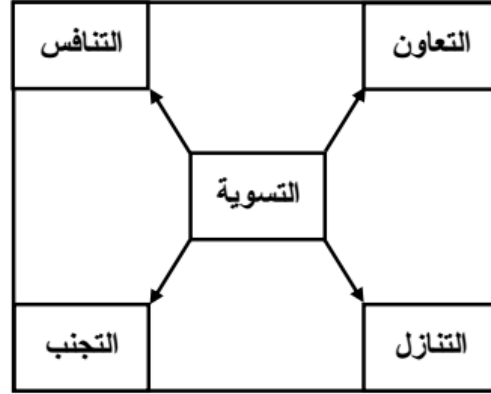
ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكتبته. وبناءً عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع إنتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين، ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضاً استراتيجية الهروب، أو الإغفال. وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أحسر وغيري يخسر) (Lose-Lose Philosophy). ويتفق كل من (بدر، 1992م، ص 376) و(عسكر، 1983م، ص 35) على أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، بيد أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوةً. في حين أن كل من دبوز و برنجل (Dubose and pringlePringle, 1989, P.10) قد أوضحا أن استراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية سيما في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

هـ) استراتيجية المجاملة (التنازل) (Accommodation Strategy):

وبموجب هذه الاستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة (حريم، 2003م، ص 53). وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر) (Win-Lose . Philosophy).

ويوضح الشكل التالي يوضح الاستراتيجيات السابقة الذكر.

الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: المعشر، زياد يوسف (2005م)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 56.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أهمية و دور تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية علي إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، و قد أسهمت أساليب ادارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة من حيث تطوير سبل معالجتها للصراع ، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود بشكل كبير لاسيما أن تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص ، قد هيئت للإدارة بعض سبل المعالجة فقد إتجهت النظريات التقليدية الى إعتقاد السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه أما النظريات الحديثة فقد نظرت للصراع من كونه حقيقة قائمة لا مفر منها في المنظمات سواء على مستوى الأفراد أو المجتمعات أو بين المنظمات كما نظرت للصراع باعتباره ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، أي أنه ظاهرة إيجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة فعالية المنظمة ، وهذا لا يتم إلا بالموازاة مع دراسة الفرد من جهة وإعطاء جانب بحثي لكل الجوانب المحيطة به ، ولاسيما دراسة وتحليل العمل وظروفه المناسبة ، ولا زالت هذه الدراسات النظرية والميدانية محل بحث الباحثين للاستخلاص السبل الكفيلة بمعالجة الصراع.

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار الاعتماد على جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريقة تقييم أدائهم وتطويره باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

أولاً: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

1. مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه إلا أن ضبط مفهومه و تحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى محل إختلاف و جدل بين جل الكتاب و الباحثين كل حسب رؤيته أو منظوره له.

1.1. تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

أ. تعريف الأداء الوظيفي:

إن كلمة الأداء تقابلها باللفظة الانجليزية كلمة **To perform** و باللفظة الفرنسية كلمة **Performer** التي تعني الإنجاز، وانطلاقاً منها عرف بعض الباحثين الأداء " أنه على القدرة على إنجاز المهام "أو " تحقيق نتائج معينة" (الدحله فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص،95).

وهناك من يعرف الأداء الوظيفي على أنه: «كمية الأعمال المنجزة و دقتها، ومعرفة العمل، و القدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة، والإبداع فيها(محمد أحمد الطراونة، 1999، ص،76).

وكتعريف شامل للأداء الوظيفي "هو نتيجة تفاعل من كل بيئة العمل الملائمة إضافة الى المهارة وقدرة و خبرة العاملين المبنية على الدافعية و التشاركية لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم، حتى يتسنى لنا التمييز و من هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة و الانتاجية.

- **الفعالية:** "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عاطف زاهر عبد الرحيم، 2009، ص،94).

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف" (فرانسيس ديف، مايك رودكوك ، 1995، ص91).

- **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وايضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعنى الكفاءة عمل الاشياء بطريقة صحيحة" (زيد منير العبوي، 2006، ص، 169). إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت ليست كفئة والعكس صحيح ، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة ، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد " (فيصل عبد الرؤوف الدحلة، 2001، ص، 96).

2.1. العناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

أ. عناصر الأداء الوظيفي:

- **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات و مهارات فنية وإنسانية و إدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه.

- **كمية العمل المنجز أي:** مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازة في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإبجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (عبد الله صلاح، 1979، ص، 25).

ب. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ومن أهم هذه العوامل نجد :

- **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تغيير يدل على مجموعه العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعات المعمول بها و الحوافز والمفاهيم الإدراكية و خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم و غيرها.(حسين محمد الحراشنة ، 2011، ص، 95)

- **الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين و اتجاهاتهم و ميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر و بشكل كبير في الأداء الوظيفي و قد خلصت الكثير من الدراسات إلى ان القيادات الإدارية لها تأثير و بشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا كان أو إيجابا و هذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي.(حسين محمد الحراشنة ، 2011، ص، 95).

- **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة و مدى المهارة التي يملكها كل موظف ، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات و الاستفادة منها.(حسين محمد الحراشنة، 2011، ص، 95).

و في إطار هذه الثلاث عوامل ، يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل مع بعضها البعض و إن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا .

2. تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

1.2. **النظرة القديمة للأداء الوظيفي:** يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها. لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل

الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث اذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها. نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق لتطورات المحيط (حاسم، 2004، ص، 37-38)

2.2. النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأبجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء. (راشد، 2002، ص، 45)

3. أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به. (طلال، 2004، ص، 70).

4. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي (عكاشة، 2008، ص، 37) :

- **الموظف و كفاءاته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و التي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤوليات و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى

الحاجة في الإشراف و التوجيه.

- العمل و متطلباته : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما يتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة و النظام والإتقان و البراعة و التمکن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء.

- البيئة التنظيمية و مركباتها: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله و أهدافه ومورده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية.

5. محددات الأداء الوظيفي: نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي(سعيد، 1976، ص76):

- الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته بمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه **محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور.**

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

ثانيا . مؤشرات الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

1. مؤشرات الأداء الوظيفي

إن مؤشرات الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مؤشر اوجد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس(بوعمامة احمد

فارس ، 2010، ص11) ويمكن عرض بعض مؤشرات الاداء فيما يلي:

1.1. رضا العامل عن عمله : الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه. كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة من العمل الذي يؤديه الإنسان. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد(سليمان حنفي محمد، 1990، ص223).

2.1. معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة و يمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة و حتى يتحقق للعمال زيادة ما يتفاوضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر الجهود لأجل المشاركة في الربح (عطية العربي. 2010، ص. 323).

3.1. ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرف يعرفه "جيمس بريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل ، كما انه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة، أو لمؤسسة أخرى، الشيء الذي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وهذا فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد، إضافة إلى أن هذا الأمر يؤثر على كفاءة المؤسسة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، الذين يجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية(بوعمامة احمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص1)

4.1. التغيب: والمقصود به عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيباً؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.

ومن كل ما سبق نستنتج أنه في حالة ارتفاع مؤشرات الأداء في التنظيم تؤدي إلى انخفاض الأداء أما في حالة انخفاض تلك المؤشرات تؤدي إلى ارتفاع نسبة الأداء الوظيفي(علي السلمي ، 1985، ص،27).

2. تقييم الأداء الوظيفي

1.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية :

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في

المنظمة و حاجاتها الفعلية للقوى البشرية و ربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمارها بكل فاعلية.

- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطوره إذ أن عملية

التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها و هو ما يؤدي إلى تطويرها و تحسينها (الشماع، خليل محمد وخضير كاظم محمود كاظم محمود، 2005، ص،152).

- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية و تحديدها:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن

الحاجات التدريبية و تحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطور أداء العاملين في المنظمة. -وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

- **إنجاز عملية النقل و الترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءتهم العلمية و تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته (بوقطف، 2014، ص،73).

- **معرفة معوقات و مشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكانم الخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات و الأجهزة و الآلات و بالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات و التغييرات المطلوبة و التي يمكن أن تكون رافدا فعلا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عليا.

- **تقييم المشرفين و المديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيههم (عكاشة، 2008، ص،37).

3. طرق قياس أداء الموظفين:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث ذكرت سوسن مجيد أهمها (سوسن مجيد، 2011، ص 879-7):

1.3 طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير

محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من

(5-1) او من (3-1).

2.3 طريقة الترتيب: في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً

اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3.3 طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم

الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال

عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقويم الدوري.

4.3 طريقة قائمة الاختبار: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم

المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم

بالتقويم وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

5.3 طريقة التقويم المكتوب: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن

العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً

ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6.3 طريقة التدرج البياني السلوكي: الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها

طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معاييرها

للجدل وإمكانية التحيز وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.

7.3 طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون

إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما

يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.

4. مراحل عملية تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفقا للمراحل التالية (محمد زايد، 2003، ص330):

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة و يمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

- **تقييم الأداء:** لتأكد من تحقيق الأداء المستهدف و يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأعمال.

- **التغذية العكسية:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات المالية للعاملين و ترقيةهم.

- **اتخاذ القرارات الإدارية:** حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمال بحسب ما يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم أو قد تفصل أو تستغني عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن أن تقوم بتدريبهم و تنمية قدراتهم.

- **وضع خطط الأداء:** وتتمثل في وضع سياسات اجراءات تنظيمية من شأنها أن تطور الأداء الوظيفي للعمال وتشجيعهم نحو بذل مجهود أكبر.

5. القائمون بعملية تقييم الأداء: تعزى عملية التقييم الى اطراف مختلفة منها(مرسي، 2006، ص، 477):

- **المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:** يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداما كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها و المشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل و إعطاء حكم و تقدير أفضل عنه.

- **التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه فالزملاء تتوفر لديهم وخبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية كما تتوفر لديهم الفرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن العاملون يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم في العمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات... الى أ.خ.

- **التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص حيث أن المشرف و الزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف و هنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أداءه و من ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

ثالثا العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

1. العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي: توصلت دراسة قام بها كل من: Matteson.T Michael and Iancevich.M John إلى وجود علاقة بين مستويات شدة الصراع و مستوى الأداء في المنظمات، ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث أداء مرتفعا في حين ينخفض الأداء على جانبي المنحنى أي عندما يكون الصراع منخفضا. و هذا ما يفسر بالركود و الكسل و قتل روح المبادرة و الإبداع، إما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطل العمل و يصبح المناخ التنظيمي مشحونا مما يؤثر على أداء الفرد ، وفي نفس السياق انه لا تقتصر إدارة الصراع على تسوية الصراعات الحادة فحسب وإنما تتمثل أيضا في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما في ذلك من فوائد عديدة . لذلك من النتائج الإيجابية للصراع ما يلي:

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

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

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

2. تأثير المناخ التنظيمي علي بعض أبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها إذا أن الجو السائد داخل المنظمة له تأثير مباشر على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الانجاز، فالمنظمة التي تعطي العامل فرصة لتطوير نفسه وتعزز لديه الثقة بالنفس فسوف يكون هذا ايجابيا وينعكس حتما على الأداء. فالمناخ التنظيمي الذي يبنى على أساس الأسلوب المشارك يبنى على أساس الثقة والإخلاص والوفاء والألفة وحب العمل والتعاون، والمدير يحفز الآخرين نحو أهداف يتفق عليها الجميع على وفق الإدارة بالأهداف للعالم بيتر دراكر فكل شيء يتناقش في المنظمة حتى المبادئ والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية وكل فرد لديه الحق في إبداء رأيه بحيث يسمع ويستمع له ويناقش في جو عمل ودي يسوده الاحترام المتبادل وكل العاملون يضعون عصارة جهودهم وأفكارهم إبداعاتهم لمنظمتهم. (سعد علي الغنزي: ،2016، ص،20).

1.2. تأثير الثقة التنظيمية علي أداء العاملين

فالثقة التنظيمية تعتبر عاملا مهما يدفع العامل إلى التفاني في العمل وإطلاق طاقاته نحو التوجه للإنجاز وينصرف مفهوم الحاجة إلى الانجاز في تحقيق الكفاءة والتفوق أو البراعة المتفوقة وقد تمكن ماكلياند وزملائه من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز وذلك كما يلي: يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة أي أن هؤلاء لا يفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لأن النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الانجاز، فهم يفضلون أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة(نور الدين حاروش،2001، ص،20).

2.2. تأثير اللامركزية على الأداء: يرغب كل فرد في مركز إداري أن تتاح له فرصة العمل للقيام بأعمال ذات أهمية لتظهر

ما عنده من إمكانيات وطاقات. ولكن كلما تعقد التنظيم وتعددت المستويات الإدارية كلما فقد المدبرون في المستويات الوسطى والسفلى الشعور بأهمية مراكزهم، وكلما ازداد شعورهم بأنهم مجرد منفذين لأوامر تصدر إليهم من مستويات الأعلى. ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها التغلب على هذا الشعور أن تتبع سياسة اللامركزية وتعني تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية على جميع مستويات الإدارية حتى آخر مستوى في التنظيم وينطوي مبدأ اللامركزية على الاعتراف بان كل المدبرين يجب أن

تتاح لهم أقصى فرصة ممكنة لتنمية واستخدام قدراتهم كأفراد مسؤولين ولذلك يجب أن يعطوا السلطة المطلوبة وتوفر لهم الظروف المناسبة والإمكانيات التي يحتاجون إليها بالإضافة إلى الإشراف من الإدارة العليا.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق الى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل الى عملية تقييم الأداء و التي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها علي مستوى ادائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد، ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الاشارة أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الاحوال في سبيل الرقى بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

يعتبر الجانب الميداني للبحوث العلمية تكملة للخلفية النظرية للدراسة و الذي يمكننا من التوصل الى نتائج ذات قيمة علمية تفسر الواقع المدروس، و هذا عن طريق إتباع منهج ملائم للظاهرة المدروسة، فبعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي الكفاءات المهنية و العلاقة الذي تربط بينهما سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مديرية التعمير و الهندسة المعمارية لولاية بسكرة، من أجل الاجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات من أجل الاجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات من أجل معرفة كيفية إدارة الصراع التنظيمي الذي نشأ المديرية و علاقة بالأداء الوظيفي و معرفة أسباب و أساليب إدارة الصراع التنظيمي و من خلال ذلك نحاول الاجابة على السؤال الرئيسي للدراسة المطروح في الإشكالية . حيث سيتم التطرق إلى التعريف بالمديرية، الحدود الدراسة و مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ثم تحليل النتائج المتوصل إليها و التي ستكون الحكم على الفروض التي تم وضعها سابقا .

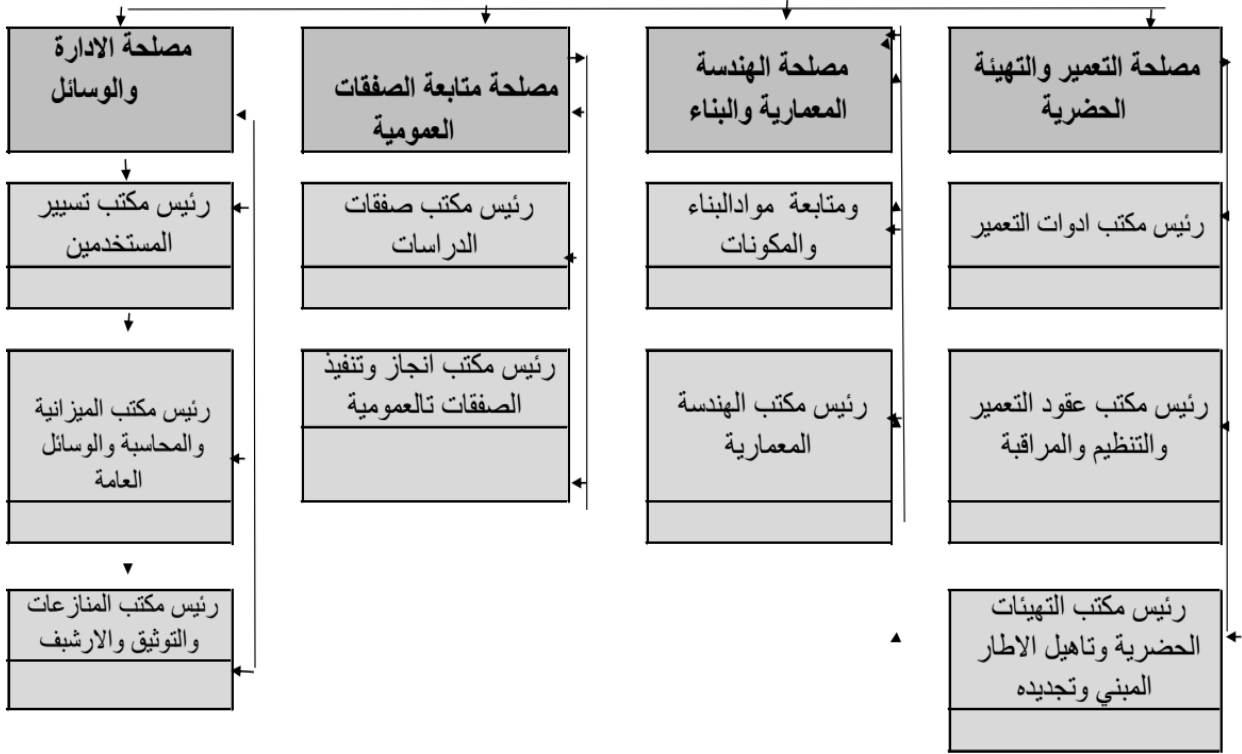
1.1 تقديم المؤسسة محل الدراسة

- مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء هي إحدى المصالح اللامركزية التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة تم إنشاؤها و هيكلتها بموجب القرارات و المراسيم التالية:
- المرسوم التنفيذي 90-328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 ، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية و عملها المعدل و المتمم.
 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991 يضبط عدد المديريات التي تضم مصالح التجهيز في مستوى كل ولاية و يحدد التنظيم الداخلي للمصالح التي تتكون منها.
 - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 أبريل 1998 يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن والعمران و يضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 1999.
 - المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 15 جانفي 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران.

1.2 الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة

المدير



تضم مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة 04 مصالح هي :

أ- مصصلحة التعمير والتهيئة الحضرية.

ب- مصصلحة الهندسة المعمارية والبناء .

ج- مصصلحة متابعة الصفقات العمومية.

د- مصصلحة الإدارة و الوسائل.

1.3 المهام

تتولى مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء ، على المستوى المحلي مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة

المعمارية والبناء وتكلف بهذه الصفة بما يلي:

* في مجال التعمير:

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومتابعتها بالتنسيق مع الهيئات المعنية
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير.
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.

- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

* في مجال الهندسة المعمارية:

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار المبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية.
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.
- ضمان التحكم في الاشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والاعداد الدوري لحالة تقدمها.

* في مجال البناء:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها.
- احصاء قدرات انتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء.
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف الى ترقية وتطوير انظمة البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

1.4 مجالات نشاط مديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء

يتجسد عمل مديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء من خلال ثلاثة محاور هي :

1.4.1. إعداد أدوات التهيئة و التعمير.

تعرف أدوات التهيئة و التعمير على أنها : " مجموعة من المستندات البيانية و نظام يصحبه تقرير توجيهي و هي قابلة للمعارضة بما أمام الغير " ، و تتكون من:

1.4.1.1. المخططات التوجيهية للتهيئة والتعمير (PDAU):

- أداة تغطي إقليم بلدية واحدة أو أكثر.
- تحدد التوجيهات الأساسية لتهيئة الإقليم البلدي.
- تضبط الصيغ المرجعية ل (POS).

1.4.1.2. مخططات شغل الأراضي (POS).

- أداة تغطي قطاع عمراني معين بمساحة محدودة.
- يضبط الشكل الحضري.
- يحدد التنظيم و حقوق البناء.
- يوجه استعمال الأراضي.

تجدر الإشارة إلى أن كل بلديات الولاية مغطاة بمخططات توجيهية للتهيئة و التعمير (PDAU) مصادق عليها منذ

زمن ، كما استفادت من مخططات شغل الأراضي (POS).

1.4.1.3- عقود التعمير و تتمثل في :

- شهادة التعمير : غير إجبارية ، تعين حقوق البناء و الارتفاعات (servitudes) الخاصة بالأرض المعنية.
- رخصة البناء: إجبارية، تخص كل عملية بناء أو توسيع أو تغيير.
- رخصة التجزئة: تخص كل عملية تقسيم أرض (عقار غير مبني) لقطعتين أو عدة قطع.
- شهادة التقسيم: إجبارية تخص كل عملية تقسيم ملكية عقارية مبنية إلى قسمين أو عدة أقسام .
- شهادة المطابقة: إجبارية، تخص كل البناءات المرخصة بعد إنهاء الأشغال.
- رخصة الهدم: إجبارية تخص كل عملية هدم كلي أو جزئي لبناية معينة.

1.5 رهانات التعمير والهندسة المعمارية و البناء

تواجه مديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء بالولاية رهانات أساسية هي:

- 1.5.1- توفير العقار الحضري لإنشاء مختلف البرامج ، من خلال مراجعة و برمجة أدوات التهيئة و التعمير.
- 1.5.2 إعطاء الطابع الحضري للمدن و ذلك من خلال :
- 1.5.3 تهيئة الفضاءات العمومية وإتمام البناءات وتحسين الواجهات و إنجاز المرافق الجوارية.
- 1.5.4 إعادة تأهيل و تعبيد الطرقات الحضرية وإيصال الشبكات المختلفة للأحياء وتحديد الشبكات المهترئة.
- 1.5.5 إعادة هيكلة الأنسجة العشوائية.
- 1.5.6 تزويد الأحياء القائمة بالتجهيزات العمومية الضرورية.

1.6 مراقبة العمران و عمليات التحسين الحضري

يقصد بالمراقبة في مفهوم العمران التحقق من وجود الوثائق القانونية المكتوبة والبيانية المرخصة للأشغال التي رع فيها او مطابقة هذه الأشغال مع أحكام الوثائق المسلمة كالتصريح بفتح الورشات و رخص البناء و رخص الهدم عند الاقتضاء. إن عمليات التحسين الحضري تهدف إلى تحسين الإطار المبني و المحيط المعيشي للمواطن و توازن و تكامل مختلف الأنسجة العمرانية و تشمل الأشغال التالية:

- 1- الترميم و تحسين الواجهات.
- 2- إعادة بناء الجدران الهشة أو تدعيمها.
- 3- معالجة واجهات البناءات.
- 4- المساهمة في امتصاص السكن الهش.
- 5- إنجاز الطرق و الشبكات المختلفة:
- 6- الشبكات الثانوية و الفرعية للصرف الصحي و المياه الصالحة للشرب.
- 7- فتح و تعبيد الطرقات.
- 8- شبكات الإنارة الخارجية.

9- تهيئة الأرصفة و الفضاءات الخارجية.

و تشمل الأنسجة العمرانية التالية:

1- الأحياء القديمة.

2- الأحياء العشوائية.

3- التجمعات السكنية الكبرى.

4- التحزيثيات الاجتماعية.

2.1: إجراءات الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا الاطار مجموعة الاجراءات المتبعة لتحقيق اهداف الدراسة الميدانية من حيث تحديد المنهج المتبع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية المعتمدة.

2.1.1 منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ملائمة الدراسة حيث يساعدنا في جمع مختلف المعلومات النوعية والكمية من اجل تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين مختلف ابعادها.

2.1.2 حدود الدراسة: كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات و حدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها و هذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية " المكانية" و الحدود البشرية و الحدود الزمانية باعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة و فيما يلي سنوضح كل منها على حدا :

- **الحدود المكانية :** هي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة

- **الحدود الزمانية :** و تشمل الوقت الذي استغرقته الدراسة بجانبها النظري و الميداني و تمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة خلال فترة: السداسي الثاني من سنة 2020.

- **الحدود البشرية:** اقتصرنا على العاملين بمقر مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة الذين سنطبق عليهم أدوات البحث لأنهم على علاقة مباشرة بموضوع بحثنا من أجل معرفة آراءهم حول " أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين على مستوى المديرية وإعطاء آراءهم حول هذا الموضوع .

2.1.3 أدوات جمع البيانات: أن طبيعة الفروض و التساؤلات العلمية تحدد وتحكم انتقاء أدوات هذا البحث ولا يكفي الباحث بطريقة واحدة في جمع بيانات بحثه لاستخدامها في دراسة كل مشكلة من مشاكل البحث قد تظهر له، وذلك لان كل أداة تناسب جمع بيانات معينة و في بعض الأحيان يتوجب على الباحث استخدام أدوات ووسائل متعددة للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لحل المشكلة.

استمارة الاستبيان: و هي إحدى الوسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات التي تتعلق بأحوال الناس وميولهم أي احتياجاتهم أو أذواقهم أو معتقداتهم و هي قائمة تتضمن مجموعة من الاسئلة أو الجمل الخيرية التي تتطلب إجابات من طرف المفحوصين بطريقه يحددها الباحث حسب أغراض البحث و قد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته وادراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع و التعرف على مجتمع الدراسة .

2.2.1 مجتمع وعينة الدراسة : شمل مجتمع الدراسة مختلف موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية بولاية بسكرة ثم تم اختيار عينة عشوائية ضمت 40 موظف من مختلف المستويات الإدارية والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث.

جدول رقم 01 وصف خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	19	47,5
	أنثى	21	52,5
السن	اقل من 25 سنة	1	2.5
	من 25 الى 34 سنة	14	35
	من 35 الى 44 سنة	19	47.5
	من 45 الى 54 سنة	5	12.5
	أكبر من 50 سنة	1	2.5
الوضعية العائلية	متزوج	30	75
	اعزب	10	25
المستوى الدراسي	متوسط	0	0
	ثانوي	2	5
	جامعي	38	95
الخبرة	اقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 الى 9 سنوات	12	30
	من 10 الى 14 سنة	16	40
	من 15 الى 19 سنة	2	5
	من 20 سنة فاكثر	10	25

المصدر مخرجات spss

توزيع العينة حسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 52.5 % أما نسبة الذكور فتقدر بنسبة 47,5 % ومنه نستنتج أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في المؤسسة.

توزيع العينة حسب السن:

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة هي أكبر نسبة، بينما أقل نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 25 و أكبر من 55 سنة أما الفئة العمرية المتبقية التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة و من 45 إلى 54 سنة فهي نسبة متوسطة ومنه نستنتج أن أغلب العمال في المؤسسة هم فئة الشباب .

توزيع العينة حسب الوضعية العائلية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 75 % أما نسبة العزاب فتقدر بنسبة 25 % ومنه نستنتج أن نسبة المتزوجين تفوق نسبة العزاب في المؤسسة.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي للعمال يتراوح ما بين جامعي و ثانوي حيث أن العمال ذو المستوى الجامعي تقدر نسبتهم بـ 95% و هي أعلى نسبة سجلت أما المستوى الثانوي بنسبة 5%

توزيع العينة حسب الاقدمية:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة ذات أدمية في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح أدميتها من 10 إلى 14 سنة وتقدر بنسبة 40% أما الفئة الثانية والتي تتراوح ما بين 5 إلى 9 سنوات تقدر نسبتها بـ 30% أما الفئة العمال أكثر من 20 سنة فتقدر بنسبة 25% ثم فئة العمال بين 15 إلى 19 سنة وتقدر بـ 5% وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات وتقدر بـ 0% ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم اقدمية أقل من 15 سنة.

1. دراسة صدق وثبات عينة الدراسة

تم الاعتماد على معامل الاختبار ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي بين مختلف فقرات الاستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول: رقم 02 صدق وثبات الاستبيان

Reliability Statistics

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	معامل الصدق (مربع الفا كرونباخ)
36	780,	0.60

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول ان معامل الفا كرونباخ بلغ 78 بمائة وهو ما يؤكد ان هناك درجة اتساق جيدة بين مختلف الفقرات نفس الشيء بالنسبة لمعامل الصدق البالغ 60 بالمائة مما يشير الى ان اجابات افراد العينة ثابتة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على اختبار كولموقوروف سيمرنوف لتحديد ما اذا كانت البيانات المحصل عليها تتبع

التوزيع الطبيعي أولا

الجدول رقم 03 اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean
	N	40
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	1,9583
	Std. Deviation	27778,
	Most Extreme Differences	
	Absolute	099,
	Positive	073,
	Negative	099,-
	Kolmogorov-Smirnov Z	624,
	(Asymp. Sig. (2-tailed)	831,

.a. Test distribution is Normal

.b. Calculated from data

المصدر مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لان قيمة Kolmogorov-Smirnov Z جاءت أكبر من درجة الثقة 0.05 وبهذا سنعمد مختلف المؤشرات المعلمية في تحليل فرضيات الدراسة.

ثالثا نتائج الدراسة (تحليل الفرضيات)

1. الفرضية الرئيسية الاولى ك لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى ثقة 0.05.

الجدول رقم: 04 المتوسطات الحسائية ودرجة الاستجابة لإجابات افراد العينة على اثر الصراع التنظيمي على اداء

العاملين

الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة ¹
-يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على الأداء الوظيفي.	2,6500	76962,	مرتفع

¹ تم حساب درجة الاستجابة وفقا للمعادلة التالية (درجة مقياس ليكارت 3-1)/3(عدد المستويات)

مرتفع	94868,	2,3500	- يدعم الصراع التنظيمي التواصل داخل المنظمة ، مما ينعكس على الأداء الوظيفي ايجابيا.
منخفض	81492,	1,5500	- يوفر الصراع التنظيمي فرصة تحقيق رغبات العاملين في المنظمة مما ينعكس ايجابا علي ادائهم الوظيفي .
منخفض	74936,	1,4500	- يشجع الصراع التنظيمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين في المنظمة.
متوسط	91147,	1,7000	- يسهم الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.
متوسط	95542,	2,1000	- يسهل الصراع التنظيمي تبادل المعلومات بين العاملين مما ينعكس على ادائهم الوظيفي .
متوسط	90263,	2,1750	- يعزز الصراع التنظيمي العلاقات بين ادارة المنظمة والعاملين مما ينعكس على ادائهم الوظيفي .
منخفض	74722,	1,4250	- يعمل الصراع التنظيمي علي رفع كفاءة العاملين في المنظمة.
منخفض	86380,	1,6500	- يدعم الصراع التنظيمي ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة مما ينعكس ايجابا علي ادائهم الوظيفي .
متوسط	89120,	1,7750	- يوفر الصراع التنظيمي أسبابا سلسا للمعلومات مما ينعكس علي أداء العاملين في المنظمة.
متوسط	84694,	2,2750	- يعمل الصراع التنظيمي على تصويب نظام المكافآت والحوافز للعاملين في المنظمة مما يحسن ادائهم الوظيفي .
متوسط	84694,	2,2750	- يحسن الصراع التنظيمي من كفاءة إستخدام الموارد المتاحة في المنظمة مما ينعكس على أداء العاملين في الجامعة.
منخفض	81296,	1,5750	- ينمي الصراع التنظيمي مهارات العاملين في المنظمة.
متوسط	75744,	2,1250	- يوفر الصراع التنظيمي فرصة اتخاذ القرار في المنظمة مما ينعكس ايجابا علي ادائهم الوظيفي
منخفض	84580,	1,5500	- يؤدي الصراع التنظيمي إلى تماسك المنظمة مما ينعكس على أدائها.
منخفض	48305,	1,3500	- يمكن الصراع التنظيمي المنظمة من تحقيق أهدافها .
متوسط	63043,	1,7500	- يسهل الصراع التنظيمي في المنظمة أداء رسالتها المجتمعية.
متوسط	96077,	2,0000	- يعمل الصراع التنظيمي على إيجاد نظام تقييم عادل مما يحسن أدائهم الوظيفي .

مرتفع	48305,	2,6500	- يكشف الصراع التنظيمي نقاط القوة والضعف لديهم .
مرتفع	46410,	2,7000	- يكشف الصراع التنظيمي نقاط القوة والضعف لدى إدارة المنظمة.
منخفض	67178,	1,6000	- يؤدي الصراع التنظيمي في المنظمة الى إيجاد نظام تدريب وتأهيل عادل للعاملين فيها مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.
متوسط	91952,	1,7750	- ينمى الصراع التنظيمي في المنظمة الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها مما ينعكس ايجابا على ادائهم الوظيفي.
منخفض	84580,	1,5500	- يزيد الصراع التنظيمي في المنظمة من الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس علي ادائهم الوظيفي.
منخفض	48305,	1,3500	- يحسن الصراع التنظيمي في المنظمة من الحالة المعنوية للعاملين فيها .
متوسط	88831,	1,9250	- يحسن الصراع التنظيمي من هيكلية المنظمة التنظيمية، مما ينعكس على أداء العاملين فيها إيجابيا.
متوسط	86380,	2,1500	- يتيح الصراع التنظيمي لإدارة المنظمة الفرصة للتطوير التنظيمي فيها مما يحسن أدائها .
متوسط	85335,	2,3000	- تؤثر أنماط ادارة الصراع في المنظمة على أدائها ككل.
مرتفع	72324,	2,7000	- تؤثر أنماط إدارة الصراع في المنظمة على أداء العاملين فيها.
مرتفع	74722,	2,4250	- يعمل الصراع داخل الجامعة على تنمية الحماسة والنشاط لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على ادائهم الوظيفي.
متوسط	88831,	2,0750	30- يؤدي الصراع داخل الجامعة الى تعميق التفاهم بين العاملين وإدارة المنظمة مما ينعكس علي ادائهم الوظيفي ايجابيا .
متوسط	97369,	2,0250	- يعمل الصراع التنظيمي داخل المنظمة علي تعزيز فرص الابتكار والابداع لدي العاملين.
منخفض	70892,	1,6000	- ينمي الصراع إدراكات المنظمة لأهدافها، مما ينعكس ايجابا على أدائهم الوظيفي .
متوسط	95943,	2,0500	- يعزز الصراع داخل المنظمة شعور العاملين فيها بأهميتهم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم الوظيفي .
متوسط	92681,	1,7500	- يقلل الصراع داخل المنظمة من حالات التوتر النفسي لدي العاملين فيها .
متوسط	94699,	1,9750	- يزيد الصراع داخل المنظمة من الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين فيه مما ينعكس ايجابا علي ادائهم الوظيفي .

متوسط	93060,	2,1750	يصوب الصراع التنظيمي داخل المنظمة الخلل في أداء العاملين فيها.
متوسط	0.277	1.95	المجموع الكلي

المصدر مخرجات spss

يوضح الجدول أن درجة استجابة افراد العينة المدروسة نحو تأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة في الفقرات (1-2-19-20-28-29) ومنخفضة بالنسبة للفقرات التالية 3-4-8-9-15-16-17-18-32) اما باقي الفقرات فقد جاءت متوسطة أما درجة الاستجابة الكلية لمستوى تأثير الصراع التنظيمي على الاداء جاءت بدرجة متوسطة ومن خلال الفقرات نلاحظ ان العاملين لا يعتقدون ان هناك تأثير ايجابي للصراع التنظيمي على مستوى أدائهم ويرون ان الصراع التنظيمي قد يؤثر على مستوى استقرارهم الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين تعزى الى (الجنس- العمر-سنوات الخدمة-المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى ثقة 0.05.

- بالنسبة لمتغير الجنس: يوضح الجدول التالي اختبار t

الجدول رقم 05 نتائج اختبار t بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	اختبار t	مستوى الدلالة
mean ذكر	19	1,9693	22584,	0.235	0.052
انثى	21	1,9484	32302,	0.239	

المصدر مخرجات spss

بين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 0.05 في استجابات عينة الدراسة لتأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين حسب متغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة لقيم t اكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية .

- بالنسبة لمتغير العمر: يوضح الجدول التالي اختبار anova

الجدول رقم (6) نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig. مستوى الدلالة
Between Groups	060,	3	020,	245,	864,

Within Groups	2,949	36	082,		
Total	3,009	39			

المصدر مخرجات spss

بين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 0.05 في استجابات عينة الدراسة لتأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين حسب متغير العمر حيث كان مستوى الدلالة لقيم F اكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية .

• بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: يوضح الجدول التالي اختبار **anova**

الجدول رقم (07) نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
Between Groups	063,	3	021,	255,	857,
Within Groups	2,947	36	082,		
Total	3,009	39			

المصدر مخرجات spss

بين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 0.05 في استجابات عينة الدراسة لتأثير الصراع التنظيمي على اداء العاملين حسب متغير سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة لقيم F اكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية .

• بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي اختبار **anova**

الجدول رقم (08) نتائج اختبار التباين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig.
Between Groups	132,	1	132,	1,738	195,
Within Groups	2,878	38	076,		
Total	3,009	39			

المصدر مخرجات spss

بين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 0.05 في استجابات عينة الدراسة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين حسب متغير المؤهل حيث كان مستوى الدلالة لقيم F اكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

2. نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من خلال الجداول السابقة أن إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير الصراع التنظيمي بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة علي الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة علي الفقرات (1-2-19-20-28-29) و (3-4-8-9-15-16-17-18-32) اما باقي الفقرات فقد جاءت متوسطة أما درجة الاستجابة الكلية لمستوى تأثير الصراع التنظيمي على الأداء جاءت بدرجة متوسطة من خلال الفقرات، وعليه نستنتج أن أغلب العاملين ليست لديهم قناعة بوجود آثار ايجابية محتملة للصراع التنظيمي علي الأداء الوظيفي بل علي العكس من ذلك تماما هم يخشون من أن الصراع قد يهدد أمنهم الوظيفي ويرجع هذا الشعور كون أغلبية العينة محل الدراسة تتمير بالمستوى الاكاديمي العالي فأغلب العمال من حملة الشهادات الجامعية الى تأمن بالعمل وتحمل قيم التسامح بالإضافة الخبرة المهنية المعتبرة التي مكنتهم من اكتساب مهارات التعامل مع الزملاء والمشرفين أما عن تأثير الصراع التنظيمي علي اداء العاملين التي من شأنها أن تعزي لمتغيرات السن والحالة الاجتماعية والاقدمية والمستوى الدراسي فقد بين الدراسة أن عمال مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لا يؤمنون بهذه الفوارق وذلك يعود كما قلنا سابق للقيم التي تحمله عينة الدراسة خاصة وأنهم من حملة الشهادات الجامعية .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهج المتبع في الدراسة حيث اخترنا هذا المنهج ملائمته للدراسة ، وكذا التعرف ميدان الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية ، كما استعرضنا كذلك العينة وخصائصها وإلى جانب ذلك تم تحديد أداة الدراسة واختيرت الأساليب الإحصائية مع تبيان خصائصها لعرض وتحليل النتائج.

الخاتمة:

إستنادا الى ما تم التطرق اليه في البحث عن تأثير الصراع التنظيمي علي أداء العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة ومن خلال دراستنا هذه في جانبها النظري و الميداني نجد ان الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين ومختلف لاتجاهات الفكرية باعتبارها ظاهرة سلوكية تنظيمية تنتج عن تفاعل الافراد والجماعات فيما بينهما ظنا منهما أن الطرف الآخر يعيقه في تحقيق ما يريد الامر الذي يؤدي الى تعطيل أهداف العاملين والمنظمة علي السواء.

كما أن الصراع التنظيمي مر بعدد من المراحل المتباينة، فالنظرية التقليدية تعتبره ظاهرة مرضية سيئة تصيب المنظمة وتشل حركتها وازدهارها يجب تجنبه والتخلص منه والقضاء عليه ومن مسبباته ان وجدت أو تجاهله وعدم إعطائه أهمية نظرا لنتائجه السلبية على العمل وأثاره المباشرة على الاداء الوظيفي ،اما النظرية السلوكية تراه على انه امر لا مفر منه فهو طبيعة حتمية لأنه احد التفاعلات الاجتماعية بين الافراد سواء كان علني وبشكل سري ضمنى بغية تحقيق هدف معين او مصلحة لذلك وجب علي الادارة مواجهته بطرق قادرة علي تكييفه لصالح المنظمة، اما النظرية التفاعلية فتعتبره ظاهرة ايجابية وضرورية في المنظمة لتحقيق الاداء الفعال ، وان غاب الصراع كليا فيه يؤدي الى الركود و الجمود، وعلى المنظمة الحفاظ علي حد معين منها لكن هذا لا يعنى انه مهما كان مستواه فهو مفيد للمنظمة فالصراع وان كان مستواه قليل او كثير في المنظمة فانه ينبغي ان يكون في حد معين .

كما ان هناك العديد من العوامل الى تكون سببا في نشوؤه وان اختلف العديد في تحديد اهمها لكن الاعم هو كيفية وزمان تدخل المنظمة في معالجته واعطاء الجرعة المناسبة لكل حالة علي حدى ، وعلي هذا الاساس يبدوا جليا مدى تأثير الصراع التنظيمي علي اداء الافراد في المنظمة وان انتقلنا الى المتغير الثاني ألا وهو الاداء فهو موضوع لا يقل أهمية عن سابقه ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية ونجاعة أداء أفرادها ومؤشر لتحديد مكانتها ومستواها بين باقي نظيرتها من المنظمات وفي دراستنا هذه حاولنا الامام بفكرة وجود اثر للصراع التنظيمي علي اداء العاملين فكانت مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة محل الدراسة لإسقاط ما تم جمعه في الجانب النظري ، فكان الغرض منه هو الاجابة علي الاسئلة المطروحة والاشكالية الرئيسية وتوضيح الفرضيات للخروج بنتيجة حيث تم التوصل الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

أولا النتائج النظرية : تتمثل فيما يلي

- 1- أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات و المجتمعات على حد سواء.
- 2- إنه يفرض أعباء وتكاليف باهضة على المنظمة والأفراد على حد سواء وهو ما يرغبها غالبا في النهاية علي حسمه إما بالطرق السلمية أو بالقوة القيصرية.
- 3- له أهمية كبيرة في حياة المنظمة وأهميته تكمن في النظرة الإيجابية التي تدفع الى تحسين سمعة المنظمة
- 4- أن له عدة مراحل يمر بها قد تكون ظاهرة أو خفية وعلي المنظمة التدخل في معالجته وتوجيهه بما يخدم مصالحها وتحقيق أهدافها.
- 5- تعدد أسباب ظهور الصراعات التنظيمية منها على مستوى المنظمة وجماعات العمل أو على مستوى الفرد.
- 6- يحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة فهو سر إستمرارية المنظمة وإفتاحتها علي المحيط الخارجي لها .
- 7- تعتبر مقاييس تحديد الأداء مفتاح استمرارية المنظمة وتنافسيتها.

ثانيا: النتائج التطبيقية :تتمثل فيما يلي

1- توفر عدد عالي من الجامعيين بالمنظمة محل الدراسة مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة للصراعات وبالمرونة المناسبة.

2- لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي علي أداء العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- أن الصراع التنظيمي داخل مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين أكثر من ادائهم الوظيفي من وجهة نظر العينة الدراسة.

4- لا توجد تأثير للصراع التنظيمي علي أداء العاملين يعزى لعامل السن و الحالة الاجتماعية والجنس والمستوى الدراسي والأقدمية لدي عينة الدراسة.

ثالثا - التوصيات والاقتراحات:

بناء على ما تم التوصل اليه في الجانب التطبيقي ونتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليه من وقع التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها من عينة الدراسة فقد أمكن طرح بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

1- ضرورة الحفاظ علي مستوى معين من الصراع التنظيمي لأنه ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلوا من كل المنظمات.

2- ضرورة تدريب المسؤولين علي مفهوم الصراع التنظيمي ، وإبراز جوانبه الايجابية و مواجهة جوانبه السلبية من أجل تحقيق أقصى درجات الأداء والكفاءة الممكنة.

3- ضرورة توعية العاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وتعميق فهمهم له من ناحية إيجابياته وسلبياته.

4- إنشاء قنوات حوار بين الادارة العليا والعمال تقوم علي أساس الشفافية وتحقيق المنفعة العامة سواء للمنظمة أو الأفراد.

5 - الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة وإشعارهم بدورهم الفعال في نجاح استراتيجية المنظمة.

6- يمكن إثارة الصراع التنظيمي عن طريق المنافسة الهادفة وتشجيع المبادرات الابداعية في الوسط المهني .

رابعا: أفاق البحث

بعد النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث ، يمكن التعرض لمواضيع أخرى لها علاقة ببحثنا هذا لعلها تكون مفاتيح دراسات و بواذر لدراسات لاحقة:

- مدي تأثير الصراع التنظيمي على الكفاءات المهنية داخل المنظمة.
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المنظمة.
- التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية واثرها علي الصراع التنظيمي في المنظمة.

- 1- العميان، محمود سلمان 2004(م)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- الشماع، خليل محمد وخضير كاظم محمود 2005(م)، "نظرية المنظمة"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- الحنيطي، محمد فالح 1993(م)، "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، م20(أ)، ع 1، ص ص 60-30 عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 4- كامل، مصطفى 1994(م)، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 5- العديلي، ناصر 1995(م)، "السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن"، من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 6- هلال، محمد عبد الغني 1996(م)، "إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 7- العتيبي، طارق موسى 2006(م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 8- المعشر، زياد يوسف 2005(م)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، ص ص 40-68 مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 9- المغربي، كمال محمد 1995(م)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 10- عبد الوهاب، محمد علي 1998(م)، "دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م 20، ع 4، ص ص 202-220 الإمارات العربية.
- 11- الدهان، أميمة 1992(م)، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 12- ملائكة، عبد العزيز محمد 1989(م)، "تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار النوايح للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 13- الباقي، صلاح الدين محمد 2001(م)، "السلوك التنظيمي"، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 14- مهدي، عباس عبد 2005(م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة مؤتة لبحوث والدراسات، م 20، ع 2، ص ص 181-222 جامعة مؤتة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- 15- رفاعي، محمد رفاعي 1980(م)، "مشكلة الصراع في التنظيم"، مجلة الإدارة، ع 4، ص ص 90-98، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 16- ماهر، أحمد 2003(م)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط 8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 17- الجندي، عادل السيد 1998(م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، ع 22، ج 2، ص ص 189-232، مكتبة زهران الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- 18- تركي، مصطفى أحمد 1986(م)، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، ط 1، الكويت.
- 19- الحشالي، شاكر جار الله 2004(م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م 7، ع 1، ص ص 1-24، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 20- عسكر، سمير أحمد 1983(م)، "دور الصراع في الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، م 7، ع 4، ص ص - 39، 26، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 21- بدر، سعد عيد 1992(م)، "الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 22- حريم، حسين 2003(م)، "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م 6، ع 2، ص ص 47-67، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 23- الدحله فيصل عبدالرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية عمان، 2001.
- 24- فرانسيس ديف، مايك رود كوك (1995): القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض.
- 25- زيد منير العبوي، (2006) :الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 26- عبد الله صلاح، (1979) :فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 27- حسين محمد الحراشنة، (2011) إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 28- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب ،القاهرة ، 1985.
- 29- كاظم محمود 2005(م)، "نظرية المنظمة"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 30- جاسم، عبد الله، عقيل(2004). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. الرياض.

- 31-مرسي، محمد جمال الدين(2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(ط1) . الإسكندرية: دار النهضة
32-نور الدين حاروش(2011). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة.

ب. الرسائل العلمية

- 33-بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة " سونلغاز"
34-سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990
35-أسعد محمد عكاشة(2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،
الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
36-بوقطف، محمود (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. مذكرة لنيل شهادة
الماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر
37-طلال، الشريف، عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة لنيل
شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة.

المقالات

- 38-محمد أحمد الطراونة، (إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية ومقارنة) ، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد السابع
عشر، العدد الأول، 1999.
39-العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية
المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث ، عدد ، 10، 2010، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة.
ثانيا: المراجع الأحيية.

- 40-March J. and Simon H., (1958), "**Organization**", Wiley & Sons, New York.
41-Leavitt H. (1964), "**Managerial Psychology**", University of Chicago, Chicago.
42-Robbins S. (1998), "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
43-Rahim A. (2001), "**Managing Conflict in Organizations**", 3rd Ed., Westport:Greenwood Publishing Group, Inc.
44-Cook W. and Hunsaker L. (2001), "**Management and Organizational Behavior**", 3rd Ed., McGraw-Hill Co., Inc., New York.
45-Buchanan D. and Huczynski A. (1997), "**Organizational Behavior: An Introductory Text**", 3rd Ed., Prentice Hall, London.

- 46-Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (1998), "**Basic rganizational Behavior**", 2nd Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 47-Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (2000), "**Organizational Behavior**", 7thEd., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 48-Rue L. and Bayers L. (1989), "**Management: Theory and pplication**", 5th Ed.,Home wood: Illinions, Richard IRWIN, Inc.
- 49-Johns G. (1987), "**Organizational Behavior: Understanding Life at Work**", PP. 443-448, Scott and Forseman Company, Boston.
- 50-Blake R. and Mounon J. (1964), "**The Managerial Grid**", Gulf Publishing Company, Houston, New York.
- 51-1Katz D. and Khan R. (1966), "**The Social Psychology of Organizations**", Wiley,New York.
- 52-Kelly J. (1974), "**Organizational Behavior**", Homewood, Illinois, Richard,IRWIN, Inc.
- 53-Hodje J. and Anthony W. (1979), "**Organization Theory: An Environmental Approach**", P. 318, Harvard University Press, Boston.
- 54- Blake R. and Mounon J. (1964), "**The Managerial Grid**", Gulf PublishingCompany, Houston, New York.
- 55-PublishingCompany, Houston, New York.
- 56-Dubose P. and Pringle C. (1989), "**Choosing A Conflict Management Technique**", Journal of Organizational Behavior, Vol. 50, No. 6, P. 10.

