



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تسيير الصراع التنظيمي كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي

إشراف الأستاذ:

- بوبكر عباسي

إعداد الطالبات:

- آمنة قادري

- نبيلة بن قدور

السنة الجامعي: 2012 / 2013

أصبحت دول العالم اليوم ذات اهتمام كبير بتحقيق التقدم العلمي والتقني وفي ظل هذه التوارث والتطورات التي يشهدها العالم والتغيرات في مجال التسيير فرضا على المؤسسات التي تهتم بهذا الجانب أن تسعى دائما نحو الأمام للاستطلاع عن الجديد وللحصول على المعلومات ومواكبة الحدث فعلى المؤسسات أن تمتلك مورد مهم وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة فهو العنصر الذي يمتلك قدرات عالية تستطيع المؤسسة استغلالها لتحقيق أداء ذو كفاءة وفعالية.

وهذا الأداء يعتبر بمثابة عمل مترابط ومتناسق بين وحدات الأقسام والإدارات على شكل علاقات يسودها التفاهم والتعاون بين العاملين وإذا كان هناك صراع والذي يعتبر وجهة اختلاف بين المصالح والرأي مما يستدعي بالمؤسسة أن تقوم بالتخفيف من حدته حتى لا يكون حاجز بين العاملين أو بين العامل والمدير و على هذا الصدد يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير تسيير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

ولكشف جوانب هاته الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بأداء المورد البشري؟

- كيف يتم تقييم أداء المورد البشري؟

- ما علاقة الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري؟

- ما هو واقع تطبيق إدارة الصراع بمؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة على هاته الأسئلة نفترض الفرضيات التالية:

- 1 أداء المورد البشري هو قيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- 2 يتم تقييم أداء المورد البشري بقياس نقاط القوة و الضعف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و مقارنتها بالأهداف المتحققة .
- 3 هناك علاقة عكسية بين أداء المورد البشري والصراع التنظيمي.
- 4 تهتم مؤسسة سونلغاز بالصراع من أجل حسن تسييره لتفادي خطورته .

دوافع اختيار الموضوع :

- 1 كون الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها وتختلف باختلاف المؤسسة.
- 2 للصراع له أهمية بالغة في إنجاح المؤسسة وذلك بتحقيق الأداء الفعال.
- 3 للصراع يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

أهمية الدراسة :

تكمن في النقاط التالية:

- محاولة متواضعة منا نوضح فيها مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة وكيفية ادارة الصراع عند نشوءه بين العاملين ومواجهته إذا تعدى ذلك.
- إعطاء توقعات لتحقيق التوافق بين العامل و الوظيفة الذي يشغلها.

أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- يجب على العاملين التحكم في الصراع، إذا كان سلبي لأن ذلك يؤثر على أداء العاملين بصفة أولية.
- تؤدي الصراعات الإيجابية إلى المنافسة وهي بدورها ترفع من أداء العاملين وبذلك حتما سوف تؤدي الى رفع إنتاجية المؤسسة.
- محاولة إثراء الموضوع والاهتمام به لما له من أهمية بالغة بالصراع في المؤسسة.

حدود الدراسة :

دراستنا كانت خلال فترة زمنية مدتها نصف السنة من ديسمبر 2012 إلى جوان 2013 أما مكان الدراسة كان في مدينة الوادي.

المنهج المتبع :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والمنهج التجريبي في دراسة حالة.

صعوبات البحث:

لا تخلو البحوث العلمية مهما كانت بسيطة ويمكن أن تواجه أي باحث علمي ولكن الموضوع الذي قمنا بدراسته واسع وشاسع يستحيل أن يجمع كل جوانبه بالإضافة إلى تخوف بعض العاملين بعدم الإدلاء بكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة إضافة إلى ذلك صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالبحث.

مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

تقسيمات الدراسة :

أما التقسيم المنهجي للبحث فقد قسمناه كما يلي:

- الفصل الأول الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية وضم ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل عام للأداء، المبحث الثاني الأداء البشري وتحسينه والمبحث الثالث كان تحت عنوان تقييم الأداء البشري.

- الفصل الثاني تحت عنوان تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء البشري وقد ضم ثلاث مباحث كذلك، المبحث الأول ماهية الصراع التنظيمي والمبحث الثاني إدارة الصراع التنظيمي و استراتيجيتها والمبحث الثالث كان بعنوان علاقة تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

- الفصل الثالث واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالوادي والمبحث الثاني تسيير الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز والمبحث الثالث تحليل الاستبيان.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث قام بها المفكرين والباحثين حيث حظي باهتمام واسع إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. وعلى هذا الصدد لم يتم الإجماع عن مفهوم واحد محدد للأداء ويعتبر هذا الأخير مصطلح يقيم به الأفراد داخل المؤسسة لمعرفة ما يقدم من أداء وقياس مستوياته ويختلف باختلاف العاملين ولذلك سنحاول التعرف على مايلي:

المبحث الأول: مدخل عام للأداء.

المبحث الثاني: الأداء البشري وتحسينه.

المبحث الثالث: تقييم الأداء البشري.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل عام للأداء:

يعد الأداء المحرك الأساسي في التنظيم كما يعد المقياس الذي تعتمد عليه المؤسسات في الحكم في فعالية الأفراد كما اعتبر مركز اهتمام للعديد من الدراسات التي تهدف إلى ضبط مفهومه وتمييزه عن المصطلحات القريبة في معناها بمفهوم الأداء وهذا ماجعلنا نتطرق إلى توضيح مفهومه وبعض المصطلحات القريبة منه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات القريبة منه.

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم حيث نتناول بعض منها¹:

أولاً: مفهوم الأداء

***لغة:** يشير مفهوم الأداء لغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله شخص لإنجاز عمل معين.

***اصطلاحاً:** هو مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة.

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق اهتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

- أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء بأنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية"².

ثانياً: المصطلحات القريبة من الأداء:

ترتبط بمفهوم الأداء عدة مصطلحات تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء وهذا ما أدى إلى وجود التباين بينها وبين مصطلح الأداء، ومن بين هذه المصطلحات نجد مايلي:
***الكفاءة:** تعددت الآراء والتعريفات التي تناولت مفهوم الكفاءة من حيث المعنى، فيري جود (Good) أن الكفاءة هي القابلية على تطبيق المبادئ و التقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية.

في حين يرى فنشر (fincher) في الكفاءة مفهوماً اقتصادياً أو تنظيمياً أو هندسياً أما المفهوم الهندسي فيعني النسبة بين المدخلات والمخرجات، أما اقتصادياً فتعني الاستهلاك وتنظيمياً فهي المقدرة في حفاظ المنظمات عن نفسها برضا الأفراد الذين تحتويهم³.

***الفعالية:** هناك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين في ميدان المعرفة الإدارية حول مفهوم الفعالية لذلك سنقتصر فقط على تقديم التعريف التالي:

1 سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، "الكفايات التدريسية، المفهوم - التدريب- الأداء"، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص24.

2 رواية حسن، "ادارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، مصر، دار الجامعية، 2000، ص215.

3 سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، مرجع سابق، ص28.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يرى الباحث أحمد نور أن " الفاعلية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطة والفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستندة في سبيل الحصول عليها"¹.

الإنتاجية: تعرف الإنتاجية بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات ومواد خام، ورأس مال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، بينما يعرفها ناصر المنصور بأنها "مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية وهي تشير إلى علاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال... إلخ، ويأخذ المقياس الصيغة التالية:

الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات) ².

ومن هذا التعريف نستنتج أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.
*المهارة: تعني المهارة ضرب من الأداء تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصادية في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقلياً أو اجتماعياً أو حركياً.

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء

أولاً: مكونات الأداء: تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات (العلاقة) بين هذه الأنشطة والمهام وهي كالآتي³:

*الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء وتعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما. ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر. فمعرفة المهام المستقرة غير كافي بل لا بد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن، أو بتغير العمال أو الظروف التي تحيط بالأداء.

بالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن، أي وفقاً لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة. أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال وذلك نتيجة للفتاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل والأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة لديناميكية البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية مثلاً قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف

1 نور أحمد، " مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، بدون طبعة، مصر، دار الجامعية، 1999، ص 59.

2 ناصر المنصور كاسر، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 20.

3 بوبكر عباسي، "تسيير الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية كأسلوب لتحسين الأداء التنظيمي"، مذكرة لسناس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، غير منشورة، ص 6.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

العمال عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح وقد يفرض التغيير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.

*العلاقة بين الأنشطة والأداء: إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

ثانياً: أنواع الأداء: هناك ثلاثة معايير يصنف على أساسها الأداء وهي¹:

*القائم على الأداء: ويصنف الأداء على هذا الأساس إلى نوعين هما: الأداء الفردي والأداء الجماعي، حيث يتضح أداء الفرد عن باقي الأفراد في الأول، بينما لا يتضح أداء الفرد في الثاني، والذي يعبر عنه أداء فريق العمل ككل والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الأداء الفردي والأداء الجماعي.

1 أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، مصر، الدار 2002، الجامعية، ص 257,259

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (01): الفرق بين الأداء الجماعي والأداء الفردي.

الجماعة	الفرد	
الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء	وحدة الهدف
يعمل الأعضاء سويا للوصول إلى الهدف ويعتمد بعضهم على بعض في سبيل ذلك.	قد يعمل كل عضو مستقلا عن الآخر للوصول إلى نفس الهدف.	العمل نحو الهدف
تتفق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء في نسيج متكامل وتأثير متبادل بين النوعين من الأهداف	قد تتفق وقد تتعارض مع الأهداف الكلية للعمل ومن ثم قد يحدث تنافس لتحقيق منفعة ذاتية.	أهداف الأعضاء
يشارك الأعضاء بإيجابية في تحديد أهداف الفريق وأولويات تحقيقها.	-تحديد الإدارة - وقد تتشارك الأعضاء في ذلك وقد لا يتشاركون.	تحديد الهدف
يضع الأعضاء سويا مع قائد الفريق خطة العمل يحددون دور كل عضو فيها	-تصفها الإدارة وتبلغها للجماعة وقد يشارك الأعضاء في وضعها.	خطة العمل
يشارك الأعضاء في جميع خطوات اتخاذ القرارات.	-قد يشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة.	اتخاذ القرارات
مفتوحة. الفرصة واحدة للجميع.	مفتوحة أحيانا مقيدة أحيانا	الاتصالات
متاحة للجميع. يتم تبادلها بين الأعضاء.	متاحة للجميع قد تتمركز عند بعض الأعضاء	المعلومات
طوعية. يشوبها الحماس.	متوفرة. قوية أحيانا	الرغبة في العمل
داخلية أولا. الرغبة قوية للمساهمة.	داخلية الرغبة أو الخارجية	قيمة العمل
	درجات متفاوتة من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح ومشاعر الود والتماسك.	المناخ السائد

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفاعل في المنظمة، بدون طبعة، مصر، بدون دار نشر، 2004، ص 232.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

*طبيعة الأداء: ويضيف الأداء حسب العمل المنجز إلى نوعية الأداء التقني و الأداء الفكري.¹

-الأداء التقني: وهو القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين وهذا الأداء هو الأكثر أهمية بالنسبة للمسير، القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

-الأداء الفكري: يتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذلك القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ونميز هذا النوع من الأداء في المستويات الإدارية العليا حيث يخصص المسؤولون في هذه المستويات أغلب أوقاتهم في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

*الفاعلية: وعلى أساس هذا المعيار يصنف الأداء إلى فعال وغير فعال.²

- الأداء الفعال: وهو كل أداء يحقق الهدف منه وله تأثير إيجابي على باقي الأداءات ويعرف أنه: (كل أداء بسيط ويحرك عمل المؤسسة ويدفعها إلى الأمام)، وكمثال على ذلك قيام رئيس الورشة بالإشراف المباشر على عمالها، هذا السلوك يعمل على الحفاظ على السير الحسن داخل الورشة ويخلق جوا من التحكم في زمام الأمور.

-الأداء غير الفعال وهو عكس الأداء الفعال، حيث يعرف على أنه (كل أداء يقوم به الشخص لا يحقق أي نتيجة تذكر، بل ويتعداه إلى كونه يخلق نوعا من السلبية داخل المؤسسة ويدعو إلى الخمول والكسل، إضافة إلى أنه يضر بمصلحة المؤسسة كالتواجد المادي للعامل فقط بينما لا تشهد المؤسسة أي عطاء من قبله هذا الأمر قد يوقف نشاط المؤسسة في المدى القصير ويتعب كاهلها من حيث تحملها مسؤولية دفع رواتب وأجور في الوقت الذي لا تستفيد من أداء عمالها).

المطلب الثالث : معدلات الأداء:

معدل الأداء هو الوسيلة للمقارنة بين سرعة أداء فرد معين لعمله وبين أداء عامل متوسط المهارة لذلك العمل نفسه، ويعرف مكتب العمل الدولي معدل الأداء بأنه³:

وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف تلك الأعمال المحددة والتي تنطوي عليها وظيفة إذا كان له أن يؤدي تلك الأعمال بطريقة ترضي الإدارة إرضاء تام وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

1 محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات"، بدون طبعة، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص14.

2 مرجع السابق، ص15.

3 علي السلمي، "الإدارة الإنتاجية"، بدون طبعة، مصر، مكتب غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص125.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أ-الاختيار: بمعنى أن يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فربما يكون هذا العمل جديداً، ولم يسبق قياسه، أو أن التغيير في طريقة العمل يحتاج إلى تحديد زمن نمطي جديد، أو أن العاملين يشكون من ضيق الوقت وأنه غير كافي لأداء عمل معين وغير ذلك من الأسباب ولذلك فإن الخطوة الأولى للتعريف على معدلات الأداء هي اختيار أنسب الأعمال لوصفها وقياسها.

ب- التسجيل: تسجيل المعلومات الحقيقية عن الظروف التي تحيط بالعمل والأساليب والعوامل المختلفة، وعناصر النشاط، وتشمل هذه المرحلة وصف العمل وتقسيمه إلى عدة عناصر تمثل أجزاء الظاهرة في نشاط محدد.

ج- التحليل الاقتصادي: وفي هذه الخطوة يتم التركيز على إجراء اختيار للبيانات المسجلة اقتصادياً للتأكد من استغلال الوسيلة أو الطريقة أكثر فعالية، واستبعاد العناصر الغريبة غير الفعالة التي تساعد على الإنتاجية.

د- القياس: وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر بمصطلحات الوقت وباستخدام الأسلوب المناسب لقياس العمل.

هـ- التحديد: وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المعينة أو المساعدة.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء.

للأداء أبعاد متعددة مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من سلوكيات لفهم الأداء، على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان أداء المهمة والأداء الضمني يستخدم بعض المؤلفين أيضاً السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني. يجب التفكير في أداء المهمة و الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على نحو متصل. يمكن أن يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني. يتم تعريف أداء المهمة كالتالي¹:

- هو الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.
- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل²:

1 سامح عبد المطلب عامر ، "إدارة الأداء" ، ط1، الأردن ، بدون دارنشر ، 2011، ص116.

2 سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 116.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- الإصرار على الحماس وبذل جهود إضافية كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل: (المواظبة والغياب النادر، زيادة الجهود الإضافي بالعمل).
 - التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزء من الوظيفية مثل: (اقتراح تحسينات تنظيمية، عمل اقتراحات بناءة).
 - المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: مساعدة ومساندة العمال والعملاء.
 - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: إتباع اللوائح والأوامر. إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية.
 - المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الاخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس بالخارج.
- يعتبر كلا من الأداء الضمني (العام) وأداء المهمة أبعادا هامة تنظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء تخيل ما يمكن أن يحدث لمؤسسة يكون كل الموظفين بها متميزين في أداء المهمة ولكنهم لا يؤديوا جيدا فيما يتعلق بالأداء الضمني ماذا سيحدث لو طلب منك زميل في العمل أن تجيب مكالمة تيلوفونية؟ بينما يكون في الحمام لأن عميلا هاما سيتصل في ذلك الوقت ماذا لو قال: " هذا ليس من شأني!" تدرك الكثير من الشركات الآن أن هناك حاجة للتركيز على كل من أداء المهمة والأداء الضمني لأن المؤسسات التي تؤدي بشكل جيد بدون استخدام السلوكيات الضمنية الإيجابية بحد أدنى من جانب كل الموظفين.

ويلخص الجدول التالي الاختلافات الرئيسية بين أداء المهمة والأداء الضمني.

جدول رقم (2): الاختلاف الرئيسي بين أداء المهمة والأداء الضمني (العام).

أداء المهمة	الأداء الضمني (العام)
- تختلف باختلاف الوظائف	- متشابهة عبر الوظائف
- محتمل أن يكون محدد الدور	- ليس محتملا أن يكون محدد الدور.
- الاهتمام (الركائز): القدرة والمهارة.	- الاهتمام (الركائز): الشخصية.

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص116.

المبحث الثاني: الأداء البشري وتحسينه.

ان النظرة المعاصرة لأداء المؤسسة أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة أن هذا الأداء يحركه ويشكله المورد البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير هذا الأخير ويتم تحديد مفهوم أداء المورد البشري بإعطاء عدة مفاهيم كل مفهوم يتميز عن الآخر.

المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري.

ولديه عدة تعاريف منها¹:

• يمثل في قيامه بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله من خلال هذا التعريف يتبين أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية.

• يتجسد في مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكيات وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.

من خلال هذا التعريف يتبين أنه أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل اتمام المهام، التحسن في الانجاز التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

• كما يعبر أداء العامل عن درجة اتمام وانجاز المهام المكونة لوظيفة ما، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.

ومن خلال هذا التعريف تبين أن أداء العامل لا يقتصر في القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية) وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت و الجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من خلال هذه التعاريف السابقة اختلافا في مفهوم أداء العامل وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل جانب سلوكي وجانب مادي.

الجانب السلوكي: يقصد به صفات الفرد الشخصية الذهنية و الفنية بعبارة أخرى كل التصرفات التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة، الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

1 الداوي الشيخ، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الدفعة 2004 ، ص137.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: أسباب تبني مفهوم أداء المورد البشري.

هناك العديد من المبررات والأسباب التي تؤدي إلى تبني الأداء تذكر منها¹:

- إذا كانت الأهداف غير محددة أو غير واضحة، فإنه لا يمكن إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز هذه الأهداف، وإذا وجد توصيف لها فإنه ينصب في معظم الأحوال على النواحي الشكلية للعمل دون الارتباط بالمسؤوليات والالتزامات والوظائف وقياس الأداء التنظيمي هو الحل لمثل ذلك.

- عدم الواقعية في تحديد الأهداف من ناحية أو التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى أو نتيجة لكليهما من ناحية ثالثة ولهذا الأداء هو العلاج الأمثل لهذه المشكلة.

- إذا كانت هناك صعوبات تكتنف عملية فصل منجزات الكثير من النشاطات والخدمات لكونها متشابكة ومتقاطعة بطريقة تسهل إخضاعها للقياس النوعي كما هو الحال في قطاع الأعمال حيث يسهل قياس الناتج كميًا فإن مفاهيم قياس الأداء تعطينا الوسائل الممكنة لذلك.

المطلب الثالث: معايير الأداء وقياسه.

أولاً: معايير الأداء: إن تقييم الأداء يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستوياتها هذه المؤسسة تسمح ب²:

1/ تفسير مهمة المؤسسة وأولويات أهدافها القابلة للقياس، حيث هذه المعايير تفسر الهدف الحقيقي بالنسبة للصورة التي تريد أن تعطيها عن نفسها.

2- قيادة المؤسسة والتغييرات.

3- إعطاء في الوقت المناسب لكل قسم ووحدة وفرد و للمؤسسة لكل:

• الأولويات والأهداف.

• الأهداف بالنسبة للأهداف.

• الموقع بالنسبة للمؤسسة وموقع المؤسسة بالنسبة للقطاع.

• الأداء بالنسبة للمنافسة.

وعليه معيار الأداء فهو معطيات تحدد الكمية التي تقيس الفعالية والكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف المحدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة ومن هذا التعريف يمكن أن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية والنظام الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير موجودة في جميع المستويات فالمعيار يتجاوز مفهوم الرقم فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:

• تقييم الأداء.

1 حسينة سبيحي، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة"، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة ورقلة، 2008.2009 غير منشورة ص31.

2 علي عبد الله، "الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم القرى، 2005، 2006 غير منشورة، ص 39، 40.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- يساعدها في القيادة.
- المراقبة حيث أن المعايير هي غالباً وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.
- الاتصال.
- التخصص، إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها، تعبر عن إستراتيجياتها وأهدافها اذن تساعد المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به، وكذلك كيفية تقييم الأداء وعند وضعها يجب مراعاة ما يلي:
 - توضيح الأهداف.
 - التركيز على العمليات المفتاحية.
 - التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.
 - إظهار مستويات الأداء المحققة.
 - وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل والتي عليها أن تختار من بينها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقديم الأداء إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء تتمثل في الثبات، المصادقية، العملية، التميز¹.

1 علي عبد الله، المرجع السابق ، ص 40 ، 41.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول التالي يوضح معايير الأداء.

الجدول رقم (03):معايير الأداء

المجال	المعيار
النمو	- نمو السوق - نسبة نمو النشاطات. - حصة السوق
التجديد	-الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق. - % المنتج الجديد في رقم الأعمال. - % رقم الأعمال.
قيمة - الزبون	-مؤشر رضا الزبون. -نسبة الوفاء -التنافسية، الثمن
النوعية	-مؤشر النوعية -الضمان
التسيير	- دوران الأفراد % مصاريف التدريب على الأجرة
البيئة	نسبة العوارض.

المصدر: علي عبد الله، المرجع السابق، ص، 41.

ثانيا: قياس الأداء.

القياس هو تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه وأن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم، فالقياس ليس هو التقييم، هناك فرق و اختلاف أساسي بين المفهومين فالقياس هو تخصيص قيمة جيدة أو ضعيفة، حسنة أو سيئة لشيء أو حدث إذن هو ليس قياس قيمة وإنما ترتيب أولويات، وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم. وتتم عملية قياس الأداء كما يلي:

- 1 - **توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، هل للاكتشافات انحرافات في الأداء ؟ أم تقييم ناتج مرحلة معينة واتخاذ القرار بالانتقال للمرحلة التالية من عدمه أما النوع الأخير من التقييم الذي نستعمل من خلاله القياس هو انتظار انتهاء الإنجاز بأكمله ثم القياس والمقارنة مع المعايير.
- 2 - **مقاييس الأداء:** وهي أدوات القياس درجة تحقيق الأهداف وتتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق وأساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية ومنها لا يكتفي بالمقاييس المالية ويضيف إليها غير المالية¹.

1 علي عبد الله، المرجع السابق ، ص، 42.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يمكن أن نفرق بين مقاييس المتابعة ومقاييس البحث التي تشكل وسيلة فعالة للقياس، حيث يمكن أن نعرف هذه المقاييس كالآتي:

-مقاييس المتابعة: هي مقاييس تهتم بالإجابة على السؤال كالآتي¹:
ماهي النجاحات الحالية منسوبة إلى القياسات التي قيمناها في الماضي؟
-مقاييس البحث: بالنسبة لها يمكن طرح السؤال الآتي: ماهي النجاحات التي نستطيع البلوغ لها في المستقبل بالنسبة للنتائج التي توصلنا إليها اليوم ؟
المؤسسات أساسا تستعمل معايير المتابعة، رغم أنها لا تعطي نتيجة أو فكرة على المستقبل وتفسير نتائج القرارات المأخوذة في الماضي، سهولة الحصول عليها عكس معايير البحث التي تعرف محركات الأداء في المستقبل وهناك من يفرق بين مقاييس الكفاءة والفعالية و الإنتاجية.

3 - المراجعة: المراجعة تعد أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس الأداء للمؤسسات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها وذلك في المجالات الآتية:

-درجة فعالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع ويتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها والصورة التي تمتلكها المؤسسة في أذهان المستهلكين وعموما أفراد المجتمع.

-فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة ويشمل ذلك قياس لكل من درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية، ودرجة فعالية الاتصالات فيما بينها.

-درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
-تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة ونقاط الضعف بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ووضع الإستراتيجيات. اللازمة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

4 - قياس الأداء باستخدام مراكز المسؤولية: وهي متنوعة مثل:
-مراكز التكاليف: هي دائرة نشاط تحقق أهدافها باستخدام الموارد ومن ثم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف يتم قياس التكاليف فيها.
-مراكز المبيعات: ان الأقسام بما تصنعه من سياسات سعريه ما تحدد من برامج تسويقية تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات وعناصر التكاليف.
-مراكز ربحية: هي دائرة تستفيد من التكاليف وتحقق الإيرادات ويؤدي تعظيم ربحية، إلى تعظيم أرباح المؤسسة وبالتالي الأداء المالي.

-مراكز الاستثمار: حيث هي مجموعة الاستثمارات يتم فيها قياس الأداء عن طريق العائد المحقق من أي استثمار للموارد بعد قياس الأداء الفعلي باحترام الجوانب السابقة يتم مقارنته

1 علي عبد الله، مرجع سابق، ص 42-46

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

بالمعايير الموضوعية سابقا و غالبا ما تحدد المؤسسة نطاقا معيننا تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية وبالتالي يتم تقييم الأداء إذا كان هذا الأخير جيدا أم لا يتم تحسينه أم نتركه على نفس المستوى لأنه في الحقيقة هناك دوما من التباين بين الأداء الفعلي والمعياري.

المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء البشري.

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقويم (تقييم) الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1 - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، العمل، فإنها عملية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

2 - تطوير خطة العمل للوصول لحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء؟، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف

1 سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص 158

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء. إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين¹.

1 سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 159.

المبحث الثالث : تقييم الأداء البشري:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات العمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أن تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه.

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير التسمية هي تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعدد التعاريف حول تقييم الأداء ومن بينها نجد مايلي:
أولاً- مفهوم تقييم الأداء.

• يقصد بمفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عندما تم التخطيط له مسبقاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها¹.

• ويعرفه البعض على أنه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضغط في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين في تحقيق أهدافها خططت لها المؤسسة سلفاً².

• كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه³.

تعريف شامل: هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته⁴.

1 قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في ظل الخدمات" مفاهيم عمليات تطبيقية-الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص 358.

2 محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية" ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 208.

3 نوري منير، "تسيير الموارد" بدون طبعة، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 338.

4 فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011، ص 147.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: خصائص تقييم الأداء البشري.

تتميز عملية تقييم الأداء بخمسة خصائص هي كما يلي¹:

- 1 - أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- 2 - أنها عملية إيجابية لأنها لاتسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- 4 - أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء البشري.

أولا: أهداف تقييم الأداء البشري.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالآتي²:

- 1 - **على مستوى المؤسسة:** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة كما يأتي:

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية و ليست علمية أو موضوعية.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

-تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

-التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

2- على مستوى المديرين: حيث تتجسد أهم الأهداف فيما يلي:

-تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

1 مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي"، ط1، الأردن، إتراف للنشر والتوزيع، 2009، ص 238.

2 محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، ط1 الأردن، قنديل للنشر و التوزيع، 2003- ص ص 420-421.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

-دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيه.

-3- على مستوى الفرد:

-شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
-دفع العاملين إلى عمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم¹.

-تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

-تعزيز الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات².

-**ثانيا: أهمية تقييم الأداء:** ويستخدم تقييم الأداء في تحقيق مجموعة من الأهداف منها³:

-تقديم معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم لإعمالهم وذلك لتحسينه للأفضل.

-تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفته الحالية.

-التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المدرسة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام تحديد إمكانية ترقية الفرد مكافأة له على أدائه المتميز.

-تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية و إمكانية ذلك عن طريق جهود التدريب.

-توجيه المديرين لربط سلوك مرؤسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

-اكتشاف العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المؤسسات.

-تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.

-تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيسي المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للإطلاع على مستوى أدائه الوظيفي و المسلكي و تعزيز نقاط القوة و تجنب نقاط الضعف فيه.

- تحديد زيادات الأجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد

و ذلك كنوع من المقابل للأداء

1 محمد الصيرفي ، "قياس وتقويم أداء العاملين" ، مصر مؤسسة مورش الدولية للنشر والتوزيع، 2010، ص33.

2 مؤيد سعيد سالم – مرجع سابق ص 24.

3 سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011، ص

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: أسس ومستويات تقييم الأداء.

أولاً: أسس تقييم الأداء: وتتمثل في مجموعة من، الأسس الواجب الاعتماد عليها لتقييم الأداء وهي¹:

أ/ تحديد الأهداف: فالهدف يمثل النتيجة المرغوب الوصول إليها وتسخير الجهود نحوها لذا تمثل الأهداف قاعدة للقيام بالأنشطة التالية:

1 - الأنشطة التخطيطية.

2 - الأنشطة التنظيمية كبناء الهيكل التنظيمي.

3 - الأنشطة التوجيهية وهي قاعدة لاتخاذ القرارات.

4 - الأنشطة الأدائية التي تمثل معيار تقييمي.

أما بالنسبة للمجالات الرئيسية التي تشملها الأهداف فإنها متعددة نذكر بعضها فيما يلي:

-الابتكار.

-الربحية.

-المسؤولية.

-الموارد المالية و الطبيعية.

-الأداء الإداري والتطوير.

-الإنتاجية الكلية.

ب/ تحديد الخطط التفصيلية: إن استمرار أي عملية بالصورة المطلوبة،يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها، وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة.

ج/ تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد المتاحة لديها.ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة، لأهدافها بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى جهات المسؤولة عنها مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد مسؤولياتها بوضوح ولكل مركز من المراكز لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها بالمستوى و الكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع حلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

1 لمين علوطي،"تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، تخصص ادارة أعمال 2003-2004،غير منشورة، ص 137

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

د/ تحديد معايير الأداء التنظيمي: ان عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقها في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء التنظيمي، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاطات التي تؤديها وباختلاف الأهداف المرسوم لها من فترة زمنية أخرى.

هـ/ وضع جهاز خاص بتقييم الأداء: حيث يتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم يسمح بتخطيط، متابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود تطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح و دقة مناسبة.

و/ المراحل الأساسية لتقييم الأداء: وتتمثل فيما يلي¹:

- التعرف على برامج خطة التنفيذ.

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

- قياس الأداء الفعلي (النتائج).

- قياس الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

- تحديد الانحرافات والاختلافات مع تحديد مراكز المسؤولية المتسببة في ذلك.

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

ثانيا: مستويات تقييم الأداء التنظيمي.

ويتضمن ثلاث مستويات وهي:

• التقييم على المستوى الكلي للمؤسسة (أداء المؤسسة): ويشمل كل أنشطة وأقسام المؤسسة بمعنى آخر تقييم كافة مستويات الهيكل التنظيمي.

• التقييم على المستوى الوظيفي الجزئي: ويشمل وظيفة، نشاط أو مصلحة من مصالح المؤسسة.

• التقييم على المستوى الفردي (تقييم أداء العاملين): ويهتم بتقييم أداء المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى.

1 لمين علوطي، مرجع سابق، ص 136-138.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء البشري:

أولاً: معايير تقييم الأداء:

قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تركز على جانبين أساسيين هما:

1 - موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف¹.

وتتمثل تلك المقومات في مايلي²:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب - كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في اعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج - جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2 - سلوكي أو ذاتي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين ويتمثل في:³

أ/ التعاون: حيث يقوم ذلك العنصر بتقييم درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمؤسسة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب/ درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج/ الحرص على الآلات و الأدوات والمواد: ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في الموارد.

د/ المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.

هـ/ استعمال وقت العمل: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و/ السلوك الشخصي: ويقيم ذلك الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط2، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 203.

2 محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سابق - ص 422.

3 محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 211.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ويتميز هذا المعيار بالخصائص الآتية¹:

- 1 - صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان فيها المقياس غير صادق أ في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- ب - في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
- 2 - ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد ومن خلال المقياس ثابتة عند ما يكون أدائه ثابت، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.
- 3 - التميز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- 4 - سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل².

ثانيا. طرق تقييم الأداء:

أ/ الطريقة التقليدية:

1 - طريقة المقارنة: وتشمل³:

- الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى كفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.
- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل موظف من الموظفين الآخرين (مقارنة زوجية - ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.
- 2 - طريقة الاختيار الإجباري: عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحد من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم اعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم الموظف.
- 3 - طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم إعطاء لمجموعة من الممتازين نسبة 10 % من عدد الموظفين و 20 % لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط 40 % لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20 % لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10 % لمجموعة أدائهم ضعيف

1 محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص212.

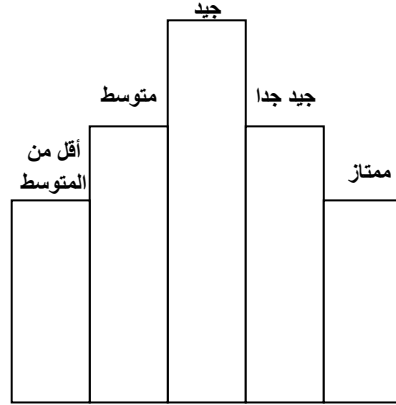
2.د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 203،204.

3 فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 101-102.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (درجات) المختلفة، والشكل التالي يوضح كيفية التوزيع الإلزامي.

الشكل رقم (1): درجات التوزيع الإلزامي



المصدر: سعد عامر أبو شذي ، مرجع سابق ، ص 102

4 - طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيقاً لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك¹.

5 - طريقة التمثيل البياني: تعد هذه الطريقة من طرق التقييم المتقدمة إذا أنها تعتمد على سلوك الموظفين أو العاملين بدلاً من الاعتماد على الموظف أو على افتراضات معينة حول تلك المواقف. وتمثل تلك الطريقة بمقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، تتدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية اعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات مجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد لأداء توضع على مقياس متدرج ذي طرفين إيجابي وسلبي².

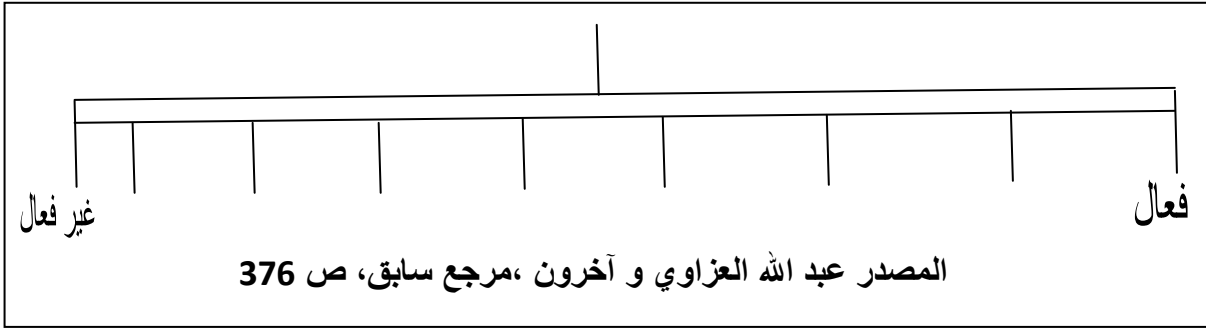
والشكل التالي يوضح طريقة التمثيل البياني السلوكي.

1 د فيصل حسونة، مرجع سابق، ص102.

2 عبد الله العزاوي وآخرون، "الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار الباروري، 2010، ص375.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (02): طريقة التمثيل البياني السلوكي.



ب / الطريقة الحديثة:

1 - الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى تركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم انجازه منها فعلا حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في إدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.¹

والجدول التالي يوضح كيفية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء.

1 فيصل حسونة – مرجع سابق، ص 153.

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (04): كيفية استخدام أسلوب الادارة بالأهداف

تاريخ الإنجاز	النتائج المتوقعة	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
2002/07/1	تخفيض دوران العمل بنسبة 12 % في جميع أقسام الفرع	تخفيض معدل دوران العمل في المؤسسة
2002/08/15	صنع بناية الفرع من الداخل والخارج	تحسين مظهر المعرض
2002/09	إشراك جميع مدراء الأقسام في دورة تدريبية في الاتصالات	تحسين الاتصالات
2002/10/1	زيادة المبيعات بنسبة 08 % كل قسم من أقسام الفرع	زيادة المبيعات
تاريخ الإنجاز	النتائج المتوقعة	الصيانة (الأهداف الروتينية)
2002/06/1	تخفيض التكاليف بنسبة 5 %	مراقبة وتخفيض التكاليف
2002/9/1	تقليل مستوى الخزين من المواد الاحتياطية بنسبة 15 %	تخفيض من مستوى تخزين المواد الاحتياطية
تاريخ الإنجاز	النتائج المتوقعة	أهداف تنمية العاملين
2002/4/1	حضور حلقات دراسية في الاتصالات	تحسن الاتصالات
2002/03/13	اشراك العاملين في برامج تدريبية على الحاسوب في إحدى الجامعات	تحسين مهارات استخدام الحاسبات
2002/02/16	وضع خطة مكتوبة للفرع وحضور حلقات دراسية في التخطيط	تحسين القدرات التخطيطية

المصدر عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 382

الفصل الأول: الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية

2 - طريقة تخطيط العمل: ان هذه الطريقة تشبه إلى حد ما طريقة الإدارة بالأهداف غير أنها تختلف عنه بكونها تركز على التغذية العكسية والدورية والمراجعة، أكثر من تركيزها على تحديد أهداف قابلة للقياس الكمي. إن هذه الطريقة سمحت للمشرفين بحرية أكبر في الحكم على أداء العاملين، بغض النظر عما إذا كان الموظف قد حقق الأهداف بشكل تام أم لا. مما سبق يمكن القول لا توجد طريقة مثلى يمكن اعتمادها في عملية تقييم الأداء. وأن اعتماد أي منها يتوقف على الموقف. إذ تبين أن اعتماد طريقة ما، قد يكون مناسباً أكثر في موقف معين من الطرائق الأخرى. فعلى سبيل المثال، لو كان بإمكان وضع أهداف قابلة للقياس، ففي مثل هذه الحالة يفضل استخدام الإدارة بالأهداف في عملية التقييم، أما إذا أردنا بإجراء مقارنة بين العاملين بهدف تحديد الزيادة في الأجور، أو قاسم مشترك للمقارنة بين العاملين المعنيين، مما يستلزم استخدام مقياس رقمي للأداء، كطرائق الترتيب بدلاً من استخدام الإدارة بالأهداف، أو بطريقة تخطيط العمل، وهكذا فإن الهدف من تقييم الأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الطريقة المناسبة للتقييم ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام التقييم لكي يكون ناجحاً منها:

- وضوح الأهداف.
- المرونة.
- دورية التقييم.
- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم.
- الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم.
- وجود نماذج مناسبة للتقييم¹.

1 عبد الله العزاوي ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص ، ص 282,283.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه أن الأداء يعبر على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ويختلف من مجال إلى آخر كما له عدة جوانب مختلفة ولمعرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط له سلفا تقوم المؤسسة بتقييم أداء عمالها بغية الاستفادة منه بشكل سليم حيث تعتبر عملية التقييم من السياسات الإدارية الهامة فهو الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط خاصة المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري.

تمهيد:

يعد الصراع من المفاهيم الأكثر تداولاً في مجال الإدارة وحتى في مجالات أخرى أيضاً حيث يعتبر ظاهرة حقيقية في الواقع وتختلف الصراعات باختلاف الخلافات والظروف التي فيه وطبيعة البشر وفكر كل عصر من العصور وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره على المؤسسة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع ، حيث أصبح أمراً وارداً وطبيعياً في المؤسسة وعليه يجب مواجهته وحله بطريقة إيجابية غير سلبية تزيد من حدته والإدارة الفعالة تتعامل مع الصراع على أنه روح المنافسة بين العاملين لإنجاز العمل والإبداع فيه وتطوره بما تخدم مصلحة المؤسسة والعامل في حد ذاته وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجيتها.

المبحث الثالث: علاقة تسيير حل الصراع بأداء المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

حظي الصراع التنظيمي باهتمام كبير وواسع النطاق في تناوله من قبل العديد من الباحثين و من مختلف الاتجاهات الفكرية، و لا شك في أن الصراع يتواجد من الباحثين و من مختلف المستويات و التنظيمات الادارية و الاجتماعية و غيرها باعتباره حتمي سواء كان في التنظيمات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية و لأنه يوجد داخل الفرد نفسه و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية و الداخلية و الخارجية عليه من ناحية و لكون الانسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و المفاهيم القريبة منه .

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي.

لغة:

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف أو الشقاق أما كلمة "conflict" تعني العراك أو الخصام أو الصدمة إذ يعني الصراع اشتقاق التضارب بين المصالح و آراء أو الخلاف¹.

اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم. و من هذه التعريف نذكر²:

يعرف "**Robbins**" الصراع التنظيمي بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الاعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى احباط الشخص، و التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".

و يعرف "**Pondy**" بأنه "تعطيل أو انهيار في سبيل و ميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء".

كما يعرف القريوتي: بأنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبي على طرف آخر بشكل يؤثر سلبي على قدرة ذلك الطرف، و يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه. إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى و عندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشؤ صراع أو تناقض بينها".

و يعرف "**Tomasand**" الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته".

1 محمود سلمان ، العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمان الأعمال"، بدون طبعة، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002. ص363.

2 معن محمود عياصرة ، مروان محمود بني أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ص ص 33- 34.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

يعرفه "Smith" بأنه" الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف المتخلفة".

و يعرفه "Liher" بأنه" المحاولات النشيطة المبذولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة و إذا تحققت لحجت من أهداف الآخرين التي يبتغون تحقيقها لذا ينشأ العداء بين الجانبين".
تعريف شامل:

هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين، أو مجموعة، أو منظمة على فرد، أو منظمة أخرى، سواء داخل عملها أو في ميدان مجاعي آخر، بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو تلك المؤسسة¹.
ثانياً: المفاهيم القريبة منه.

-النزاع: هو ايقاف العمل أو ضرورة ايقافه و يقال تسوية ذلك النزاع معناه العمل دون توقف، و لكن مع ذلك يمكن الوصول إلى عدة شروط التسوية عقب توقف العمل².

-الأزمة: تعرف على انها حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار و تجعله في حيرة بالغة³

-الخلاف: هو مفهوم يعبر عن المعارضة و التضاد في الأهداف و الطريقة و قد يكون أحد مظاهر الصراع لكنه لا يعبر عنه تماماً.

-الاختلاف: هو مفهوم يعبر عن المعارضة و التضاد في الطريقة مع الاحتفاظ بنفس الهدف.

-المنافسة: و هو شكل من أشكال الصراع إلا أنه لا يعيق أهداف الأطراف الأخرى و لا يؤثر فيها.

-الصدمة: و هي شعور مفاجئ حاد ينتج عن حادث غير متوقع، و تعتبر إحدى عوارض الصراع و إحدى نتائجه⁴.

المطلب الثاني: النشأة و التطور الفكري للصراع:

أولاً: نشأة الصراع

لقد أوضح ماهر (2003) طبيعة و نشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمام الفرد و اهتمامات الآخرين و عندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته و بالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد و التي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد و بين الآخرين⁵.

1 عامر عوض ، "السلوك التنظيمي الإداري" ، بدون طبعة ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع 2008، ص259.

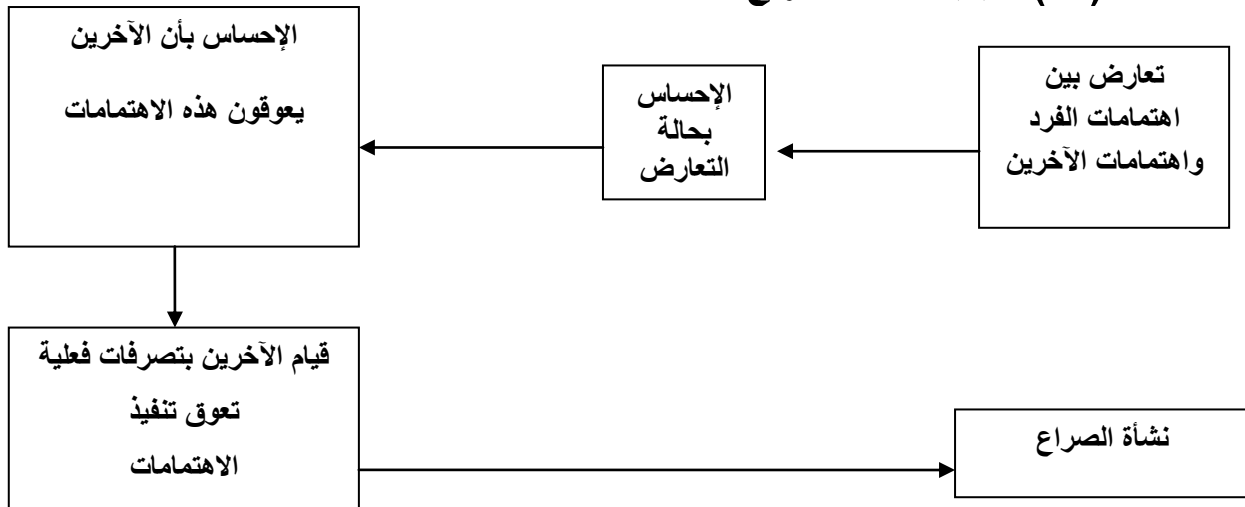
2 مهدي حسن زويلف ، "إدارة الأفراد" ، ط1، المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010، ص303.

3 محسن أحمد الخضيرى ، "إدارة الأزمات" ، بدون طبعة ، الاسكندرية ، مكتب مدبولي ، ص54.

4 بوبكر عباسي ، مرجع سابق ، ص 25.

5 أحمد ماهر ، "السلوك التنظيمي" ، ط1، مصر ، الدار الجامعية 2002، ص270.

الشكل (03): كيفية نشأة الصراع



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط1. مصر، الدار الجامعية 2002، ص270.

ثانياً: تطور مفهوم الصراع التنظيمي.

اختلفت وجهات النظر و الآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري بينما يرى اصحاب و رواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية امر طبيعي في حياة الأفراد و حياة المؤسسات ، و ليس بالضروري أن يتضمن جوانب سلبية بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب. أما أصحاب المدرسة التفاعلية فيرون أن الصراع ضروري و مهم إنجاز الأعمال بفاعلية. و هذه المراحل هي¹:

- 1- **المرحلة التقليدية:** تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة (1930-1940) بسبب ما قدمه (هوثورن) من تجارب أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم الانفتاح و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم. فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالتضارب المصالح في العمل و الخوف و العقاب.
- 2- **مرحلة الفكر السلوكي:** يكاد التوجه في هذه المرحلة مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك و كذلك الصراع، حيث اعتبرت أن الصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

1 خضير كاظم وآخرون، " السلوك التنظيمي "، ط1، الشارقة مكتبة الجامعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص314.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

3- مرحلة الفكر التفاعلي: وهي آخر مراحل التطور حيث ترى أن الصراع ليس حتميا في المؤسسات فقط بل و أن له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم و من ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه.

و حسب هذه النظرية فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين¹:

• إذا زاد مستوى الصراع على مستوى المحدد أو المرغوب فيه من واجب الإدارة التدخل لتخفيض مستوى الصراع إلى المستوى المرغوب.

• في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع و الارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

و تتميز النظرية التفاعلية عن غيرها من النظريات الأخرى ما يلي:

• تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء و الصراع الوظيفي.

• تشجيع صراحة المعارضة البناءة.

المطلب الثالث: عناصر و أنواع الصراع التنظيمي.

أولاً: عناصر الصراع .

1 - المصالح المتضاربة بين الأفراد أو الجماعات.

2 - إدراك هذا التضارب.

3 - إيمان كل طرف بأن أفعال الطرف الآخر تمثل تهديدا لمصالحه الخاصة.

4 -الأفعال تؤدي فعلا لهذه المخاوف².

ثانياً:أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل عدة،و انطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية³:

1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. كما يحدث هذا الصراع عند ما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته،و قيمه و معتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي⁴:

1 محمد بن معيض الوديناني ، "الاتصال التنظيمي علاقته بأسلوب ادارة الصراع "، رسالة الماجستير كلية التربية تخصص الادارة التربوية وتخطيط ، 2009 ، غير منشورة ، ص 58.

2 محمد سعيد سلطان ، "السلوك الانساني في المنظمات" ، بدون طبعة ، مصر ، دار الجامعية الجديدة لنشر ، 2002 ، ص316.

3 زهير بو جمعة شلابي ، " الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة "، ط1، الأردن ، دار اليازوري العلمية ، 2011 ، ص ص 98 - 99.

4 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 273.

أ- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و ايجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:

• الصراع بين هدفين إيجابيين : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، و يزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

• الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في نفس العمل و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر ايجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

• الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، و هنا يعمل الفرد على الاختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

ب - صراع الدور:

ينتج من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته و بين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه. و أشرنا بعض أسباب ذلك مثل: عدم فهم الدور أو الوظيفة، و عدم وجود توصيف سليم للوظيفة، و الأوامر المتعارضة من الرؤساء، أعباء العمل العالية و تعرض الفرد لأوامر و توجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس خط السلطة. و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال و هذه الأهمية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فعاليته، و يعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته و يؤثر التقييم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

(2) الصراع على مستوى الأفراد:

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه و خبراته، و تختلف نظرتة و إدراكه للأمور و من أمثلة ذلك ما يلي¹:

-الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

-الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.

-الصراع بين العامل و المشرف.

-الصراع بين العامل و العامل.

1 زهير بوجمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص102.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم "نافذة جوهاري نسبة إلى Joseph Luft-Haringham و يوضح الشكل التالي هذا النموذج

الشكل رقم (04): نموذج نافذة جوهاري

2. الفرد يعرف نفسه فقط	2	1	1. الفرد يعرف نفسه والآخرين
4. الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين	4	3	3. الفرد يعرف الآخرين فقط

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 273

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين و الحالات هي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه و الآخرين.

و هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه أيضا بمشاعر و ادراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط.

و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و ادراكات و دوافع الآخرين يتفاعل معهم و يتعامل معهم و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط¹.

قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه و لا يعرف الآخرين:

و هذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الاتصال فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.

1 زهير بوجمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص ص 102 ، 103.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

3) الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

أ- الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد و من أمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المؤسسة.

ب - الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا، و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات، نورد أمثلة على ذلك¹:

• الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة و عادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال و الأفراد الماهرين. هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد و من أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية، فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية. أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال و على كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

• التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية. و بالمثل قد تتنافس ورديات العمل في إبراز التفوق في العمل و قد تتنافس شبابيك صرف التذاكر أو الشيكات أو الايصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها.

• الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها. و من العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين و بين مجلس الإدارة، و بين هذه الأخيرة و بين المستوى الإداري التالي لها. كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو الإدارة في جهة و بين العمال في جهة أخرى.

• الصراع بين الإدارات وظيفياً:

1 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 284.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

التنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها. مثلاً التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج و المخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات و الإنتاج و التسويق¹.

• الصراع بين التنفيذيين الاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح و المعلومات و المشورة و قد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريون بتقديم شيء أكثر من النصح و المشورة شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف و ما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة و يريدون شيئاً أكثر من النصيحة. و من أمثلة ذلك لجوء المدراء التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار و تدريب عقاب العاملين، و لجوء كثير من المدراء التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية، أو حساب التكاليف، أو تخفيض العمليات المالية لها².

4) الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و مستهلكون و وموردون إضافة إلى المؤسسات الأخرى المتواجدة في المجتمع الذي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.

المطلب الرابع: مراحل و أسباب الصراع .

أولاً: مراحل الصراع.

تمر الصراعات في المؤسسات في الغالب بعدة مراحل و لكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل و مدة كل منها. و من بين النماذج الأوسع انتشاراً و قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب (لويس بوندي) الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي³:

1-مرحلة الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل:

تتمثل في القيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع مما يمكن اعتباره أسباباً مؤدية إلى الصراع و هذه الأسباب تشمل على الاتصال عندما يكون مشوشاً

1 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص284.

2 زهير بو جمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص105.

3 معن محمود عياصرة آخرون، مرجع سابق، ص43.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

و مصحوبا بالوضاء و عرقلة اتخاذ القرارات للهيكلية التنظيمية و عندما يكون واسعا و يتضمن تخصصات و جماعات كبيرة ثم (العوامل الشخصية) عندما تتفاوت القيم و الأفكار بين أعضاء المؤسسة أنفسهم.

2- مرحلة الوعي والشخصية:

و تتمثل ببداية الادراك و بلورته عند الأطراف المعنية المتضمنة في الصراع حيث يظهر عدم الاتفاق في المستوى الشعوري والانخراط العاطفي في الموقف و الشعور بالتوتر و القلق و بناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو ايجابا.

3- مرحلة النوايا:

و تتمثل بالقرارات الضمنية و الأفعال الموجهة للسلوك الإنساني حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر و يعتمد على آليات محدودة للتفاعل مع نوايا الصراع و هي (المنافسة، المشاركة و التجنب و التسوية، و الاتفاق)

4-مرحلة السلوك:

تتمثل هذه المرحلة بالسلوك الظاهري على صعيد القول و الفعل و رد الفعل بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على أبعاد درجات الصراع حسب ما يأتي¹:

-الصراعي التخريبي.

-الصراع المواجه للأطراف الأخرى.

-العدوانية و التهديد.

-التهجم اللفظي.

-تحدي الآخرين.

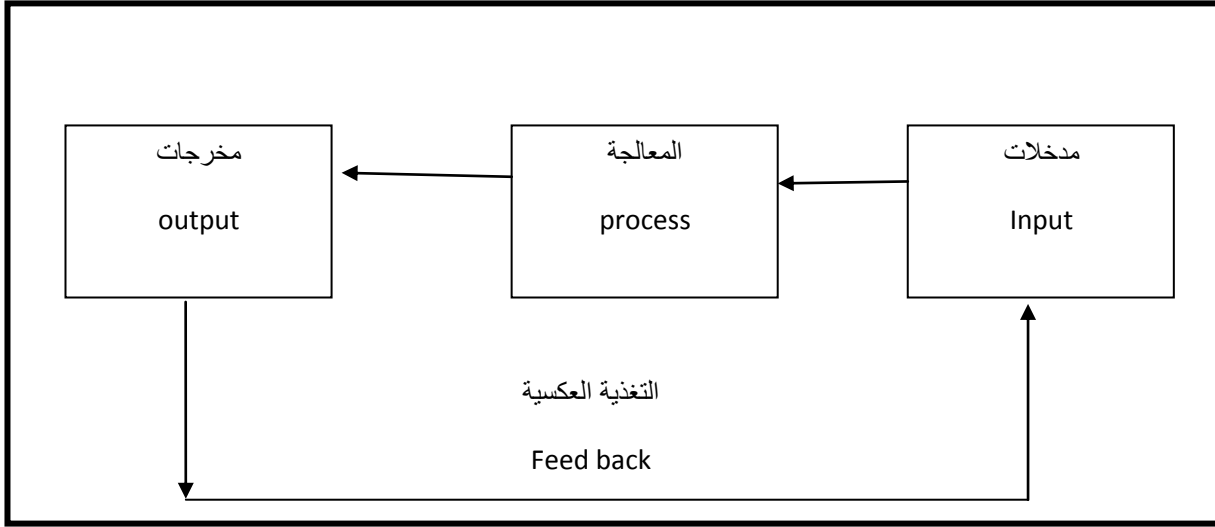
-عدم الدخول في الصراع (التجنب).

5/مرحلة النتائج:

وتتمثل بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع ايجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة و يحثهم على الابداع و الابتكار و ترقية الأجواء و الحد من التوترات و كذلك النتائج غير الوظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في اداء المنظمة و الجماعة نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا و فقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء،ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة و تماسكها و عرقلة عملية الاتصال. حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية تظهر في الشكل التالي:

1 معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم (04) : مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: معن محمود عياصرة و آخرون، مرجع سابق، ص 63.

ثانياً: أسباب الصراع.

الإنسان كعضو مهم في المنظمات الاجتماعية، تحتم عليه طبيعته التكوينية وظروف المؤسسة أن يكون في حالة تفاعل مستمر، وهذا التفاعل ينتج عنه المناخ الداعي إلى وجود التناقضات التي قد تتحول إلى صراع، ولكي نفسر ظاهرة الصراع لابد أن نتعرف على أسباب الصراع، ولقد تناولها العديد من الباحثين، لذا يتفق الباحث مع ما أورده كل من القريوتي (2003م) وماهر (2004م) وينشأ الصراع لسببين هما¹:

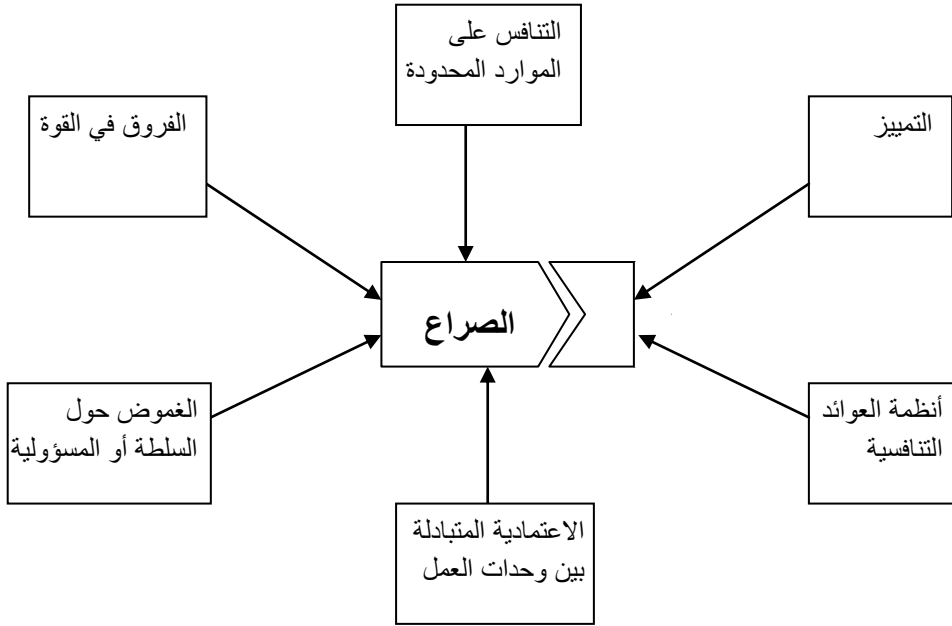
1- أسباب تنظيمية:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تنصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- اعتمادات الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- نظام المرتبات والتعويضات التنافس.
- رغبة الإدارات أو الأقسام في التمييز عن غيرها من الإدارات والأقسام الأخرى. الشكل التالي يوضح الأسباب وغيرها من الأسباب التنظيمية للصراع

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 272-273.

شكل رقم (05): الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 320.

2- الأسباب الشخصية: ومن بين هذه الأسباب نذكر مايلي¹:

أ- إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة لأسباب أخرى كالهيكل التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها.

ب- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم لماذا يتصرف الآخرون هكذا؟

ج- الخطأ في الاتصال بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما وليس بناء، فيكون رد فعل الفرد اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات.

د- عدم ثقة فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.

هـ- السمات الشخصية: هناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

1 محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص321.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجيتها

إن الحث والتشجيع على مبادئ العمل والتعاون بين الأفراد العاملين من المؤسسة، وإتباع الأساليب والممارسات العادلة لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تمثل الصالح العام ولجميع الأطراف وبالتالي فهي الأصلح للمؤسسة وللعاملين فيها. ومن خلال ما سبق نجد أن الصراع ظاهرة صحيحة يمكن أن ينجم عنها فوائد كثيرة إذا ما تم إدارتها بالشكل الصحيح، ونظرها في هذا المبحث أهم الأساليب الأساسية في حل الصراع في أي مؤسسة، وبيان ومعرفة ماهية إدارة الصراع وأهم الاستراتيجيات في حل الصراع على مستوى المؤسسة وطرح أهم الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يشير مفهوم الإدارة بصفة عامة إلى أنه يجب توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن فالعلاقات بين الأفراد، والتركيز على فريق العمل هو محور عملية الإدارة¹. لإدارة الصراع عدة تعاريف نذكر منها:

- 1/ **تعريف (الرحيم 1986):** أن إدارة الصراع تعني "التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفعاليتها، وأساليب معالجته".
- 2/ **تعريف (ديفيد لانج وآخرون):** بأنها "الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشتركة"².
- 3/ **تعريف "روبنز":** أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه³.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدة إستراتيجيات يمكن اتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة، أما أساليب إدارة الصراع فتعرف بأنها "طرق التعامل مع المواقف التي تواجه المدير حالة اتفاق أو معارضة من شخص لآخر و مجموعة أشخاص وتحدد إستراتيجيات كالتالي⁴:

1 عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 274.

2 محمد بن معيض الوديناني ، مرجع سابق ، ص 74.

3 زهير بوجمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص 132.

4 عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ص 276 - 277.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

أولاً: استراتيجية التعاون

وهي تعني الجهود التي يبذلها مدير المؤسسة بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة أي العمل معاً بصورة ابتكارية للوصول إلى تسوية أو حلول اتفاقيات يستفيد منها الجميع.

ثانياً: استراتيجية التنافس

ويقصد بهذه الاستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الأهداف غير متوافقة. هذا ويمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في الحالات التي يكون الصراع فيها ناتجاً عن نقص الموارد، في حين تقل فعاليتها كاستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها التنازل عن السلطة نظراً لأن الطرف الأضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه.

ثالثاً: استراتيجية التجنب أو الإغفال

وهي تعني تجاهل مسببات الصراع بالرغم من استمرار حدوثه، وبالرغم من أن تجاهل الصراع يقوم على فرضية مؤداها أن الإغفال والتجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع فإن بعض الباحثين يخشون من إمكانية زيادة الصراع ضراوة وقسوة. ويمكن للمدير أن يلجأ إلى استراتيجية التجنب للمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية لتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور. ومن استراتيجيات إدارة الصراع يرى بعض الباحثين أنه يمكن تلخيصها في أهم النقاط التالية¹:

- 1 - أن المدير يستطيع أن يتعامل مع الصراع بطريقة إيجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم، فهو المتحكم الرئيسي في المصادر التنظيمية المسببة للصراع.
- 2- أن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة مثل تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التغيير والتطوير والابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.

1 عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 279.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

3- إن استراتيجية التنافس تؤثر سلبا على إحساس العاملين في المؤسسة وتزيد من حدة الصراع.

4- ضرورة العمل على إدارة الصراع بأسلوب علمي والحرص على تقليل كمية الصراعات وتخفيض حدتها.

المطلب الثالث: طرق معالجة الصراع التنظيمي:

تعد طرق حل الصراع عملية بسيطة وذلك عند البحث عن أسبابه فإذا عرف السبب بطل الخلاف وتعرض إليهما من خلال عدة طرق حيث يقترح فوليت ثلاث طرق لحل النزاع وهي¹:

1/ استخدام القوة: ويتم ذلك من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف النزاع كرئيس أفراد الجماعة المتنازعين أو كمدير يرأس رؤساء أقسام المتنازعين. ويقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام قوته ونفوذه في صالح واحد من الأطراف ويتميز الموقف هنا أن هناك غالبا ومغلوبا والغالب راض عن الوضع والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيه.

2/ استخدام الوساطة: ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط أو يلعب دور المحكم بين الأطراف المتنازعة وعندما يصل الوسيط إلى حل ، تكون المشكلة أحيانا عدم رضا أطراف النزاع عن هذا الحل، لأن الوسيط عادة ما يلجأ إلى الحلول الوسط، التي لا تفي بالاحتياجات الكاملة لكل من الطرفين.

3/ التنسيق والتكامل: وهنا يقوم أطراف النزاع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد النزاع، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين. فإذا طلبت الإدارة مزيدا من بذل الجهد والأداء بواسطة العاملين، وكان العاملون كطرف آخر للنزاع يطالبون برفع أجورهم، فمن الممكن التوصل إلى نوع من التكامل بين مطالب المتنازعين من خلال ربط الأجر والإنتاجية أو ربط الحوافز بالأداء.

وهناك عدة أشكال مختلفة للاستجابة في حل الصراع والمتمثلة فيما يلي:

* حل الصراع بين الأفراد: قد يكون حل الصراع بين الأفراد أكثر صعوبة من حلها بين الجماعات سواء كان الصراع يتم عن عداوة واضح أو دهاء متخفي ينطوي هذا الصراع على آراء شخصية قوية، وحدد (ويبر) و(بار تيبسي) طريقتين لحل النزاع بين الأفراد هما²:

1/ السيطرة: تشمل منع التفاعل وبناء أشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية ومنع التفاعل استراتيجيا، تستخدم عندما تشدد الانفعالات حيث تتم السيطرة على الخلاف بالفصل بين طرفيه.

1 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 286 - 287.

2 عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 187.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

2/المواجهة البناءة:وهي أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالبا ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما،والتوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدواني بين الطرفين.
*حل الصراع بين الجماعات وتتمثل فيما يلي:

1/حل المشاكل:وهنا يقوم أطراف النزاع بالاتفاق مع دراسة مشاكلهم سويا،ويصلون إلى تحديد واضح لماهية المشكلة،ويقترحون بدائل عديدة،ويدرسون جدوى هذه البدائل ويختارون ذلك البديل أو تلك البدائل التي تحل المشكلة وتعظم وترفع من العوائد التي يحصل عليها كل أطراف النزاع،ويسمى ذلك بالأسلوب الجماعي لاتخاذ مشكلة مشتركة.

2/استخدام حواجز:ويعني فصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض،ويتم ذلك غالبا من خلال توفير استقلال الجماعات، وعدم اعتمادها على بعضها البعض،وبالتالي فإن هذه الحواجز قد تؤدي إلى تحوصل واغتراب الجماعات،كما يؤدي إلى عدم تعاون وتكامل الأفراد أو الجماعات باجتذاب أنصار متحالفة معها.

3/تدريب الحساسية:ويركز هذا النوع من التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم وعلى فهم الآخرين،كما يركز تدريب الحساسية على تفهم تأثير المشاكل والصراعات على نزعاتنا الإدراكية وعلى تفسيرنا وحكمنا للأمور،وتكون نتيجة التدريب رفع وعي وحساسية الناس والجماعات لبعضها البعض،وتنمية القدرات الخاصة بالتعامل مع المشاكل والصراعات.

4/الطرق الإدارية لتنسيق والتعاون:يستطيع الإداري أن يستخدم العديد من الطرق وذلك للسيطرة على أنواع التعارض¹:

- تنظيم طرق الاتصال.
- توفير المعلومات.
- التخطيط والرقابة المشتركة.
- نقل الفنيين بين الأقسام أو بين الإدارات.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيم.
- إعادة التصميم الداخلي للأقسام.
- إعادة توزيع الموارد.
- الوصف التنظيمي.

المطلب الرابع:القيادة والصراع التنظيمي

للقائد أثر كبير على فض الصراع وذلك من خلال ما يمتلكه من ركائز مختلفة قد تكون (السلطة ، القوة ، التشجيع والعقاب ، العقاب والثواب...) ومن المهم أن لا يكون فض

1 أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 287.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

النزاع على حساب طرف دون الآخر وكذلك لايجوز أن يكون على حساب الآخرين لذلك يتطلب من القائد توظيف الصراع بصورة إيجابية لا بصورة مفاخرة والجدل ولا بصورة المنفعة وإنما يجب أن يحرص على توظيف ذلك من أجل المصلحة العامة للمؤسسة لا لتشخيص نفسه.

قد يكون الصراع كامل وينتقل إلى صراع لفظي ، ويتطور أكثر فأكثر ولذلك يتطلب من القائد العمل من أجل التخلص من خلال القيادة الفاعلة وتوظيف الحسّن لهذا الصراع واستثماره في الجوانب الإيجابية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وإذا كان الصراع سلبي على القائد أن يدرك أن الصراع هو سمة إنسانية ولا يمكن أن تخلو مؤسسة من ذلك ولكن المطلوب القدرة على ضبط الصراع بتحويله إلى طاقة إيجابية ويكمن دور القائد عند وجود معارضة له كما يلي¹:

-تقبل الموضوع

-الاصغاء إلى الطرف الآخر

-المحافظة على الهدوء وعدم الانفعال

-وعلى القائد بدوره:

-الاستماع إلى الطرفين

-العمل على تحديد الأمور التي أدت إلى ذلك

-الطلب من الطرفين تقديم مقترحات لتجاوز هذه الأزمة

-اختيار الحل المناسب منطلقاً من مبدأ الجميع رابح ولا مجال لرابح وخاسر فالكل رابح

مادام هناك مودة وعلاقة طيبة.

المبحث الثالث: علاقة تسيير الصراع بالأداء البشري.

يواجه الفرد كثيراً من صور الصراعات فقد يواجه صراع مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة المحيطة نتيجة لافرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة ولعل تعامل الفرد مع المستويات المختلفة من الصراعات قد يمكن أن تعمل بها المؤسسة لذا فإن الديناميكية التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي.

لدى الصراع عدة مستويات تتمثل فيما يلي¹:

- 1 -على المستوى الفردي: يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.
 - 2 -على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.
 - 3 -على مستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.
 - 4 -الصراع بين الجماعات: يظهر في حالة وجود اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.
 - 5 -الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:
 - الصراع الأفقي يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
 - الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - الصراع بين الموظفين و الاستشاريين ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
 - الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.
- في حالة الصراع الفردي: يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع.
- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

أما الوسائل السلبية في مواجهة الصراع تتمثل فيما يلي¹:

الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.

الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

في حالة الصراع على المستوى التنظيمي: ينقسم لقسمين:

• **صراع مؤسسي:** يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات و الأنشطة للوحدات الأخرى مثل: الصراع حول أقسام الميزانية.

• **صراع طارئ:** يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو اللإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي

تكمّن آثار الصراع التنظيمي في إيجابية وأخرى سلبية:

أولا: الآثار الإيجابية للصراع: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد الظروف وأوضاع في المؤسسة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، و عليه فالصراع يفيد المؤسسة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من نشأتها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع التغيرات من حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي مايلي²:

يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكل ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة.

الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

يمكن الصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.

يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

1 رمضان بن أحمد عيد ، "أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية "، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، 2008 ، غير منشورة ، ص 30.

2 رمضان بن أحمد عيد، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفر في المنظمة.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع.

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المؤسسة. أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المؤسسة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة عن طريق إضطراب لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المؤسسة كفيضان يتمزقها ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي مايلي¹:

قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

يستقطب الأفراد والجماعات ويتجنب عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيادة بترويج إشاعات كاذبة.

يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال ويضيف من مستوى الكفاية والفعالية. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود. الشكل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

أنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات القيادة.

المطلب الثالث: إستراتيجية حل الصراع بأداء المورد البشري.

هناك عدة إستراتيجية تستخدم لحل الصراع ولمعرفة فعاليتها لابد من معرفة مدى تأثيرها على مستوى أداء المورد البشري فيما يلي:²

- إستراتيجية القوة:

وهذا الأسلوب يختلف تأثيره في درجة الصراع أي إذا كان الصراع القائم يؤثر سلباً على مستوى الأداء الأفراد فإن هذه الطريقة يكون لها انعكاس إيجابي على مستوى الأداء أما إذ

1 رمضان بن أحمد عيد، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثاني: تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء

كان الصراع عادي وسرعان ما يختفي قد ينتج عن هذه الطريقة نتائج سلبية مما قد يساهم في استمرارية هذا الصراع وهو الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الفردي والوظيفي ومن ثم انخفاض أداء الأفراد.

-إستراتيجية التكامل:

تهدف الإستراتيجية إلى دمج الأطراف المتصارعة فيما بينها العمل كفريق عمل ما يجعل للفرد رغبة في التعلم من الآخرين والتعرف على وجهات نظرهم مما يساهم في خلق جو عمل مناسب يشجع على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة و من ثم رفع مستوى أدائها التنظيمي.

-إستراتيجية التجنب:

فاستخدام المؤسسة لهذا الأسلوب في كل حالات الصراع ينعكس سلباً على مستوى أداء الأفراد والأقسام ومن ثم الأثر السلبي على الأداء التنظيمي أما في حالة استخدامه بعقلانية وفي مواضعه المناسبة فيؤدي إلى اختفاء الصراع وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها ورفع مستوى الأداء التنظيمي فيها.

خلاصة:

ان تعرض المؤسسة إلى أنواع الصراعات يؤدي بها إلى التوتر والإرباك في جميع مرافقها التنظيمية لأن الصراع ظاهرة واقعية ومستمرة ويمكن التخفيف منها بالقضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره مما يتطلب من الإدارة وضع برامج التوعية والتثقيف لتسيير الصراعات وجعلها جزء مهم لتحقيق أداء تنظيمي متميز ، لذا سنحاول فيما يلي التعرف على واقع تسيير الصراع في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

تمهيد:

يعتبر نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي ذو صلة مباشرة بفعالية و كفاءة الموارد البشرية حيث أن الاداء التنظيمي دور هام في تسيير الصراع و له انعكاس على مستوى الأداء التنظيمي الذي يبرز الدور الاستراتيجي الفعال الذي تلعبه ادارة الصراع في تحسين مستوى الأداء في هذا الفصل سنحاول اسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة عينة من العمال لمؤسسة سونلغاز في مدينة الوادي و تشخيص حالة تسيير الصراع بها و مدى انعكاساته على أداء عمالها و في اطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الاشكالية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالوادي.

المبحث الثاني: تسيير الصراع في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالوادي

بعد التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية في العالم، والذي تزامن مع الانفتاح الاقتصادي العالمي و بروز فكر اقتصادي معاصر قائم على المعرفة و الجودة والكفاءات، كان لزاما على المؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسات سونلغاز بولاية الوادي على وجه الخصوص أن تواكب هذا التطور، من خلال تفعيل مستوى أدائها التنظيمي عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري أو ما يسمى بتسيير الصراع فيما سنحاول التعرف على هذه المؤسسة فيما يلي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

1 - نشأة المؤسسة الأم: تأسست الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في 1969/07/28 بأمر رقم 59/69 وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء و غاز الجزائر و تمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة) و في سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة وهران و ورقلة) مع العلم أن لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق و في سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري جاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف و كانت المرحلة (07/2002) مرحلة انتقالية حيث تم تقسيم و هيكلية المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة و حاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء).

- مديرية النقل (نقل الكهرباء و الغاز).

- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء و الغاز)¹.

2- نشأة مركز التوزيع بالوادي: في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية و ذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة و نظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز و في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية و ينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) و قد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة

1 وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالوادي، 2013/05/19.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

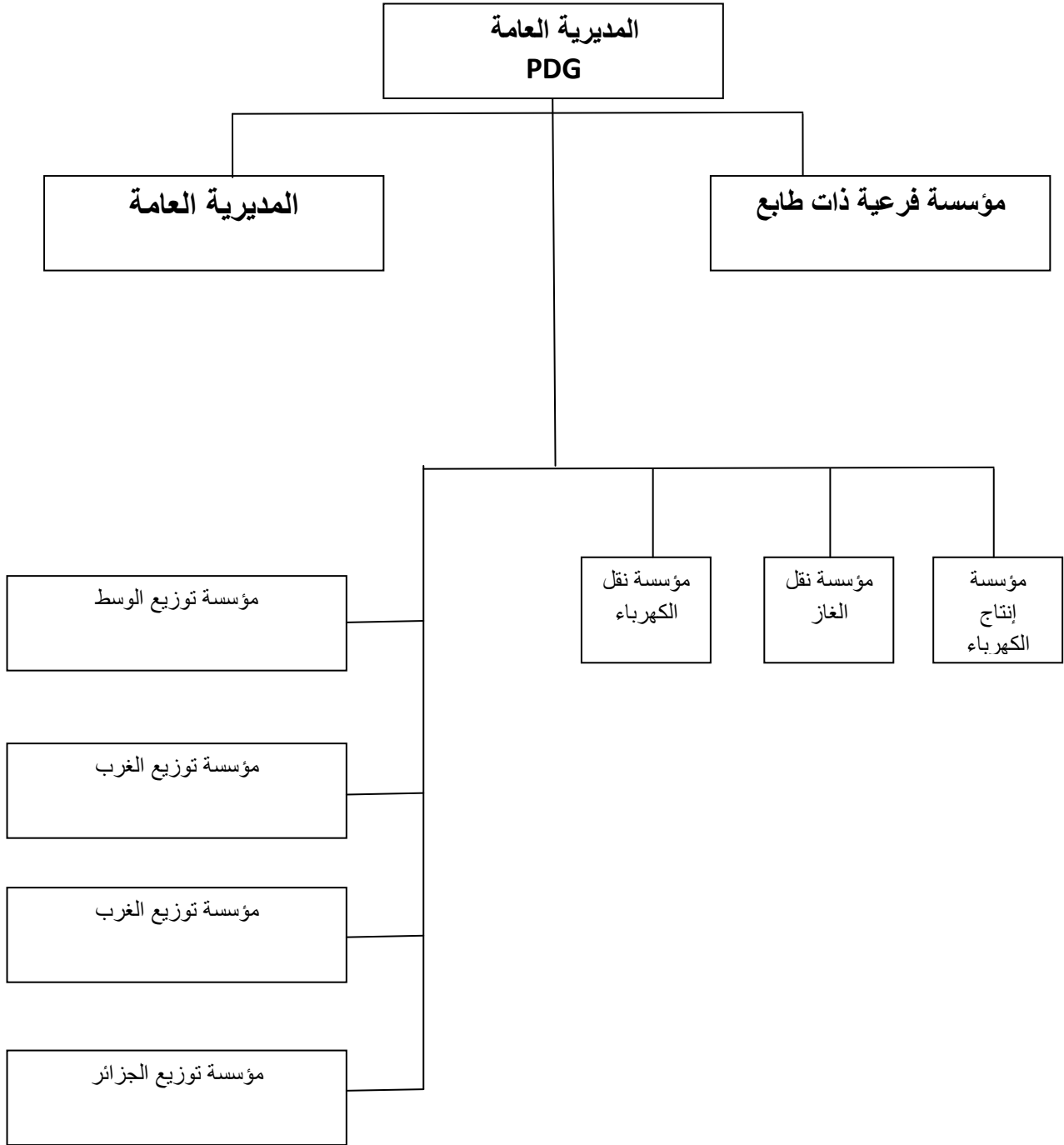
عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة و طريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات و تسديدات)
- وظائف خاصة بالكهرباء(شبكات كهربائية)

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (06): المخطط التنظيمي للمؤسسة الأم

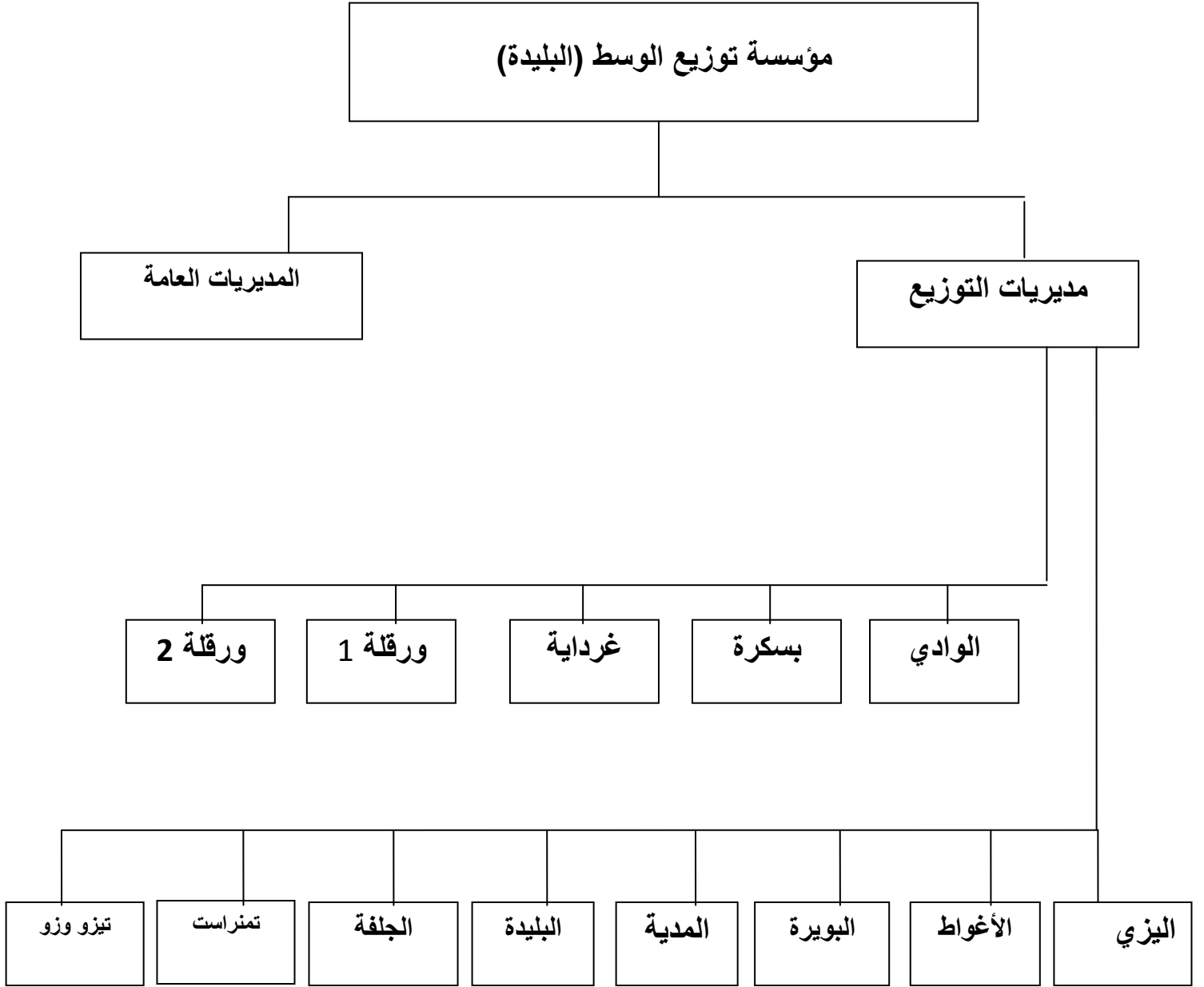


المصدر: مؤسسة سونلغاز بالوادي

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأم نتطرق الى هيكل مؤسسة التوزيع للوسط الذي تنتمي اليه مديرية التوزيع بالوادي.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط



المصدر: مؤسسة سونلغاز الوادي.

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من المنطقة و مديرية التوزيع و هذه الأخيرة تتفرغ منها مناطق ففي مستوى القمة هناك¹:

1 - وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالوادي.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

1- المديرية العامة تتكون من:

المدير العام: يمثل مراقب للمديريات و يمثل السلطة العليا للمؤسسة.
مديرية التوزيع: مقسمة إلى تسعة مناطق لتوزيع الكهرباء و الغاز ومن بين هذه المنطق نجد مركز التوزيع بالوادي و تنقسم إلى أمانة و سبعة مصالح هي:

❖ قسم الشؤون العامة.

❖ قسم الموارد البشرية.

❖ قسم الدراسات و الأشغال.

❖ مركز معالجة الإعلام الآلي.

❖ قسم استغلال الشبكات.

❖ شعبة تسيير الاستثمارات.

❖ قسم العلاقات التجارية.

و بدورها تنقسم هذه الأخيرة الى ثلاث مقاطعات: مقاطعة المغير، مقاطعة الدبيلة، مقاطعة الوادي

أ / مقاطعة المغير وتتكون من:

وكالة المغير- وكالة جامعة

ب / مقاطعة الدبيلة وتتكون من:

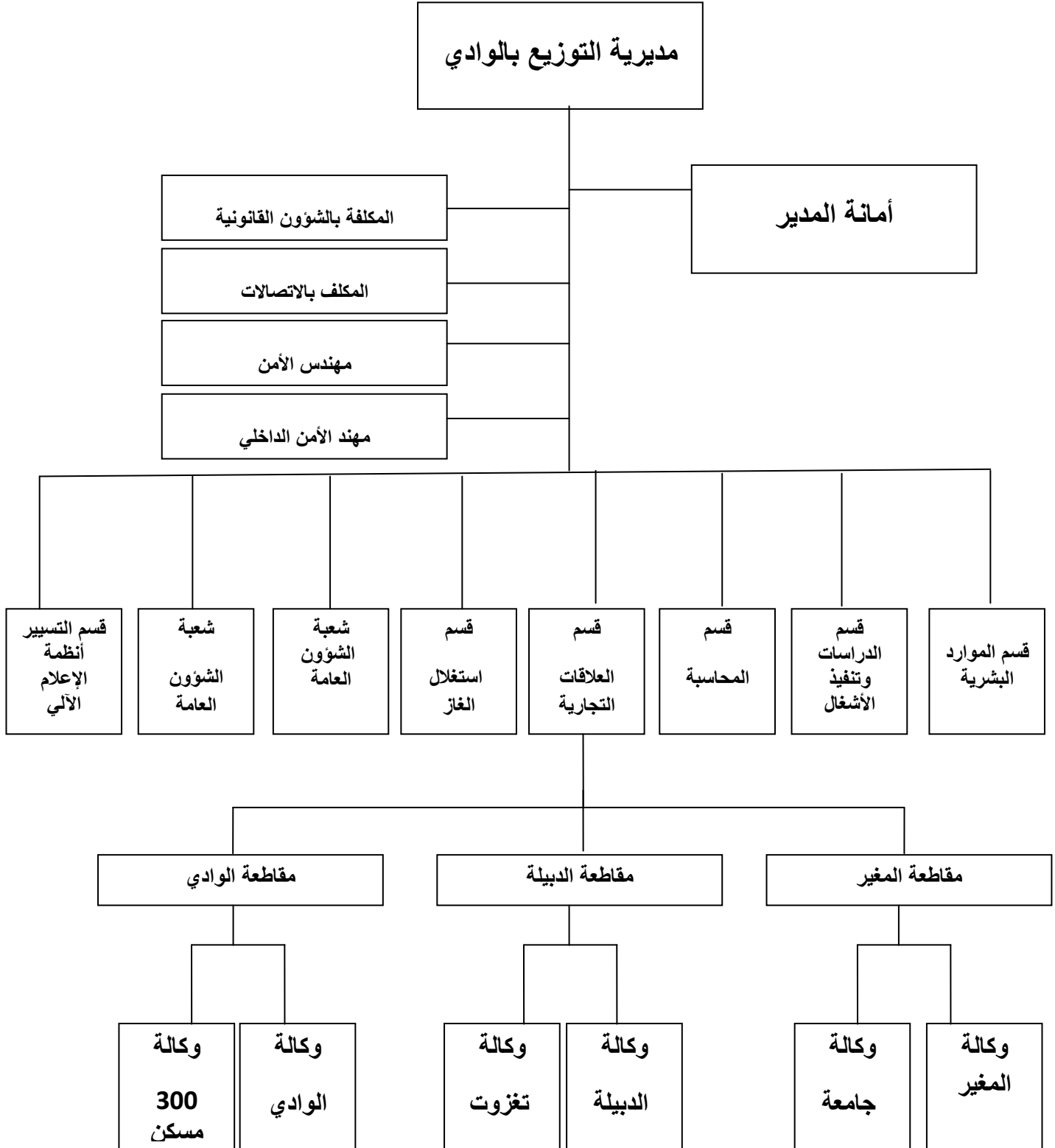
وكالة الدبيلة - وكالة تغزوت

ج / مقاطعة الوادي و تتكون من:

وكالة الوادي - وكالة 300 مسكن

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي



المصدر: مؤسسة سونلغاز بالوادي

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

- 1 - مصلحة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين¹:
GIP GEVA: تعالج الأمور
GIP SAM: تعالج المسار المهني للعامل و العوامل الثابتة للأجور
- متابعة تكوين العمال، التربصات، الأيام الدراسية
- متابعة حوادث العمل
- متابعة الوثائق الإدارية و حفظ القرارات في ملف العمال
- 2 - مصلحة الدراسات و الأشغال و تكمن مهمتها في ما يلي:
- دراسة طلبات الزبائن الجدد
- متابعة الأشغال و انجاز المنشآت الكهربائية
3 - قسم المحاسبة مهمتها كالتالي:
- التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة و الدراسات الاقتصادية
- تسيير قروض المركز
- تسيير الأشغال الكهربائية
- تسيير المخزون
- 4 - مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة و الزبون و مهمتها:
- ربط الزبائن الجدد و انجاز عقود الاشتراك
- انجاز قوانين التمويل بالطاقة الكهربائية
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية)
5 - قسم استغلال الشبكات الغازية و من مهمتها:
- استمرارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة
- المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط
6 - مصلحة استغلال الشبكات الكهربائية و مهمتها²:
- استمرارية الخدمة بنوعية الشروط
- الاستمرارية بالتمويل بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات
- النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط
7 - فرع الإعلام الآلي (المعالجة الآلية) و من مهمتها:
- معالجة المعلومات و وضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.
- إعداد البرامج و الإحصائيات و المتابعة المستمرة لملفات المشتركين.
- 8 - مهندس الأمن و مساعده: و من مهمتها:
- تأمين توزيع الطاقة الكهربائية و صيانة الشبكات و تسيير المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية و الأمن و من واجبها:
- صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم.
- تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.
- تسيير الوسائل (الأفراد، السيارات... الخ).

1 وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالوادي 2013-05-19.
2 وثائق المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالوادي، 2013/05/20.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحياتها.
- 9 - المكلف بالشؤون القانونية:
- فض الصراعات بين المؤسسة و المتعاملين.
- إبرام العقود بين المؤسسة و المتعاملين معها.
- 10 - المكلف بالاتصالات:
- تسهيل المبادلات بين المؤسسة و المتعاملين معها.
- تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة المطلب الأول: نظرة المؤسسة للصراع.

من خلال ما تطرقنا إليه و المقابلة التي أجريناها تبين أن وجود الصراع في المؤسسة أمر طبيعي ومن أهم أسبابه:

• إن سياسات المؤسسة في توزيع الأجور و الرواتب تعتمد بالدرجة الأولى على شهادة المتحصل عليها العامل و إهمالهم لعامل الخبرة و هو سبب الصراع بين العمال القدامى والجدد.

• المكوث في نفس الوظيفة لمدة طويلة يسبب ملل للعامل والذي يؤدي بدوره الى نشوب الصراع.

• المنافسة بين العاملين تخلق وجود صراع ايجابي مما يرفع من كفاءة و فعالية العامل

• اختلاف في الآراء.

• التداخل في الصلاحيات.

المطلب الثاني: إدارة الصراع لدى المؤسسة.

لا تتدخل المؤسسة في حل الصراع إلا في حالة ما اذا رفعت لها شكوى من احد الاطراف المتنازعة و ذلك على النحو التالي:

- تعود طريقة الحل وسبل التسيير إلى شخصية المسؤول بالأساس فهناك مسؤولين قادرين على احتواء الصراع على المستوى الضيق دون اللجوء إلى إعداد تقرير و تقديمه للمسؤول الأعلى مما قد يؤدي إلى مثول العامل أمام لجنة تأديبية و هذا مستوى ثاني من المسؤولين.

- تتم عملية المفاوضة بين الطرفين و إن لم تنجح يتم اللجوء إلى الوحدة السلمية لحل الصراع و في حالة فشل هذه الأخيرة ننتقل إلى المستوى الأعلى منه كنقل أحد الأطراف إلى قسم آخر في نفس المستوى مع بقائه تابع لقسمه الأول.

- و إذا خرج الصراع عن السيطرة و تفاقم تتدخل الأطراف الخارجية وهي النقابات و قانون العمل حيث تطبق إجراءات قانونية لحل هذا الصراع.

المطلب الثالث: الاستنتاجات

نستنتج مما سبق ما يلي¹:

- الأجر هو عامل مهم بحيث له دور كبير على أداء الفرد و أداء المؤسسة و يعد عامل مسبب للصراع و دليل ذلك أن كل الإطارات غير راضين عن أجورهم و هذا ما يهدد المؤسسة باحتمال هجرتهم و كذا انخفاض الروح المعنوية لديهم.

1 مصلحة عون رئيسي لتسيير الموظفين لمؤسسة (سونلغاز) بالوادى، 2013-05-25.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

- إن نظرة المؤسسة للصراع يكون المسير الأساسي هو القانون فإنه لا يمكننا الجزم بوجود صراع إلا إذا كان المقصود المنافسة بين العاملين فتكون الإجابة بوجود الصراع الايجابي الذي يؤدي بالأساس للتأثير الجيد سواء على المردود الفردي أو المحيط الجماعي للعمل.
- نظرة العاملين للصراع في المؤسسة ضيقة إذ يرونه مجرد سوء تفاهم و مشاكل في العلاقات فيما بينهم مع عدم إدراكهم للجانب الايجابي له.
- بيئة عمل المؤسسة لها دور كبير و مهم على أداء العامل، ايجابي إذا كانت مناسبة و سلبي إذا كانت غير مناسبة فهي تؤدي إلى وجود صراع بين العامل و رؤساءه¹.

1 مصلحة عون رئيسي لتسيير الموظفين (سونلغاز) الوادي، 2013-05-25.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

إن العمال هم موضوع الدراسة وتعتبر إجاباتهم أمر جد هام وسنقوم بتحليلها للوصول إلى المعلومات، قصد التوصل إلى الإجابة عن الاشكالية المطروحة و من أجل ذلك قمنا باختبار تقنية الاستبيان لما لها من فعالية كجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موظفي المؤسسة ومعرفة آرائهم حول نشوء الصراع و كيفية التعامل معه.

المطلب الاول: معلومات خاصة بالموضوع.

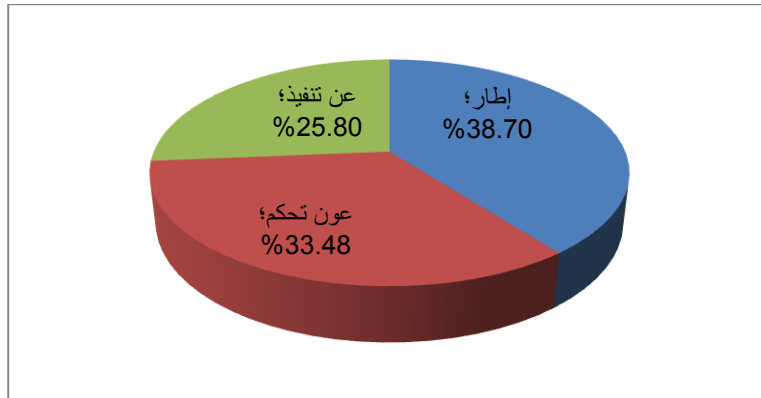
بعد عملية الاستطلاع وتغطية الآراء المختلفة للعمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة وادي سوف. حيث تم توزيع 70 استمارة في حين تم استرجاع 62 استمارة.

والجدول التالي يوضح صفات العينة.

جدول رقم (05): صفات العينة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسب المئوية
إطار	24	38.70%
عون تحكم	22	33.48%
عن تنفيذ	16	25.80%
المجموع	62	100%

الشكل رقم (10): النسبة المئوية لتوزيع العمال حسب متغير الفئة المهنية



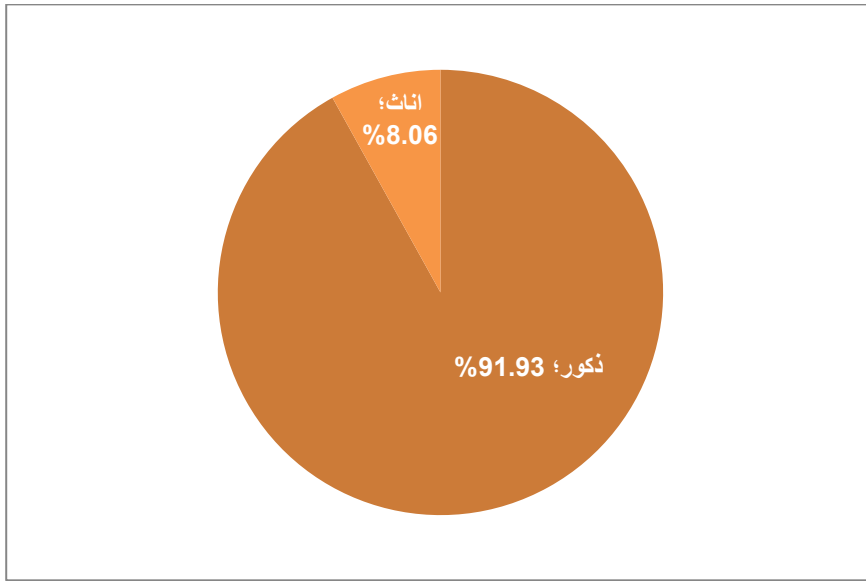
الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

أما فيما يخص الجنس فكان كالتالي:

الجدول رقم (06): النسب المئوية لتوزيع العمال حسب متغير الجنس:

الفئة المهنية	التكرار	النسب المئوية
ذكور	57	91.93%
اناث	5	8.06%
المجموع	62	100%

الشكل رقم (11): النسب لتوزيع العمال حسب متغير الجنس.



المطلب الثاني: مكونات الاستبيان ونموذج الدراسة.

- 1 - مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من 4 أجزاء.
- الجزء الأول: عبارة عن معلومات شخصية يتضمن 7 أسئلة.
- الجزء الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي للعامل ويتضمن 4 أسئلة من 1 إلى 3 والسؤال 12.
- الجزء الثالث: يرتبط بعلاقة العامل بزملائه ويتضمن 5 أسئلة من 4 إلى 8.
- الجزء الرابع: يتعلق بإدارة الصراع من قبل العامل والإدارة ويضم 6 أسئلة من 9 إلى 15 عدا السؤال 12.
- 2 - المعالجة الإحصائية: بعد استرجاع 62 استمارة قمنا بالمعالجة الإحصائية لنتائج هذا الاستبيان وذلك بالاعتماد على استخراج النسب المئوية لكل سؤال من الأسئلة المطروحة في الاستبيان وهذا ب:
-النسب المئوية: تحويل كل عدد من العينة إلى عدد على شكل نسبة مئوية

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

الفئة — 100 %.

عدد التكرارات — x %.

X : يمثل النسبة المئوية المراد حسابها.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان.

السؤال رقم 01: هل اختيارك للمؤسسة التي تعمل فيها كان ايجابيا؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
% 100	% 25	% 75	6	18	اطار
% 100	% 50	% 50	11	11	عون تحكم
% 100	% 56.25	% 43.75	9	7	عون تنفيذ

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-اطارات : نسبة 75 % كان اختيارهم للمؤسسة ايجابيا وصائب في حين 25 % كان

اختيارهم غير صحيح.

-بالنسبة لعون تحكم كان اختيارهم مساوي 50% ايجابي و50% سلبي.

-أما فيما يخص أعوان تنفيذ نسبة 43.75% كان اختيارهم صائب للمؤسسة في حين

56.25% كان اختيارهم سلبي.

2 - السؤال رقم 02: هل أنت راض عن الوظيفة التي تعمل فيها؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
% 100	% 25	% 75	6	18	اطار
% 100	% 45.45	% 54.54	10	12	عون تحكم
% 100	% .50	% .50	8	8	عون تنفيذ

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-إطارات : نسبة 75 % راضين عن مناصبهم ، حيث 25 % غير راضين عن مناصبهم.

-بالنسبة لأعوان التحكم 54.54% منهم راضين في حين 45.45% غير راضي.

-أما أعوان التنفيذ فنسبة 50% راضين أما 50 % غير راضين.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

3 - السؤال رقم 03: هل ترغب في الانتقال إلى وظيفة أخرى؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
%100	%50	%50	12	12	إطار
%100	%40.90	%59.09	9	13	عون تحكم
%100	%50.25	%43.75	9	7	عون تنفيذ

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-إطارات: نسبة 50% راغبين في الانتقال إلى وظيفة أخرى في حين 50% لا يرغبون في ذلك.

-أعوان التحكم: 59.09% راغبين في الانتقال أما 40.90% لا يرغبون في الانتقال.

-أعوان التنفيذ: نسبة 43.75% راغبين في الانتقال أما 56.25% لا يرغبون في ذلك.

4 - السؤال رقم 04: كيف هي علاقتك مع زملائك؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	حساسية	حميمية	عادية	حساسية	حميمية	عادية	
%100	%33.33	%25	%41.6	8	6	10	إطار
%100	%59.09	13.63%	%27.27	13	3	6	عون تحكم
%100	%55.55	11.11%	%22.22	10	2	4	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

-إطارات: بنسبة 41.6% منهم يقرروا بوجود علاقة عادية في حين 25% حميمية أما 33.33% علاقة حساسية.

-عون تحكم: 27.27% منهم يروا أن العلاقة عادية بين الزملاء في حين 13.63% يروا بأن العلاقة حميمية ونسبة 59.09% علاقة حساسية.

-عون تنفيذ: 22.22% يروا بوجود علاقة بينهم و 11.11% علاقة حميمية أما نسبة 55.55% هناك حساسية بينهم

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

5- السؤال رقم 05: هل واجهت في العمل زميل يقوم بتفصيل عملك؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
%100	%45.83	%54.16	11	13	اطار
%100	%18.18	%81.81	4	18	عون تحكم
%100	%31.25	%68.75	5	11	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

- اطارات: نسبة %54.16 لديهم زميل يحبط أعمالهم و %45.83 ليس لديهم.
- عون تحكم: %81.81 صادفوا زميل يحبط أعمالهم أما نسبة %18.18 لم يصادفوا.
- عون تنفيذ: نسبة %68.75 صادفوا ونسبة %31.25 لم يصادفوا ذلك.

6 - السؤال رقم 06: في حالة تعرضه لك كيف تتصرف معه؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	تحاول التفاوضي	ترفع شكوى	تغضب	تحاول التفاوضي	ترفع شكوى	تغضب	
%100	%70.33	16.66%	%12.6	17	4	3	اطار
%100	%72.72	13.63%	%13.63	16	3	3	عون تحكم
%100	%37.5	.31%	%31.25	6	5	5	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

- اطارات: نلاحظ أن نسبة %12.5 يغضب ويثور و %16.66 يرفع شكوى و %70.83 يحاولون التفاوضي.
- عون تحكم: %13.63 يغضب في حين نفس النسبة يرفع شكوى و %72.72 يحاولون التفاوضي.
- عون تنفيذ: %32.25 لهم نفس التصرف يغضبون %31.25 يرفعون شكوى و %37.5 يحاولون التفاوضي.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

7 - السؤال رقم 07: هل توجد اختلافات سلبية في الآراء بين الزملاء حول القرارات المتخذة؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
%100	%20.83	%79.16	5	19	اطار
%100	%13.63	%86.36	3	19	عون تحكم
%100	%.25	%.75	4	12	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

-إطارات: 79.16 % توجد اختلافات سلبية في الآراء أما 20.83% توجد بينهم اختلافات.

-عون تحكم: 86.36 % هناك اختلافات و 13.63 % لا يوجد.

-عون تنفيذ: 75 % هناك اختلافات و 25 % لا يوجد اختلافات.

8 - السؤال رقم 08: كيف تتصرف عند نشوء خلاف بينك وبين زميلك؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	المفاوضة	التنازل	القوة	المفاوضة	التنازل	القوة	
%100	%.24	%8.33	%8.33	20	2	2	اطار
%100	%81.81	%4.54	13.63 %	18	1	3	عون تحكم
%100	%56.25	31.25 %	%12.5	9	5	2	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

-اطارات: نسبة 8.33% يتصرفون بالقوة 8.33% يقومون بالتنازل أما 24% يقومون بالمفاوضة.

-عون تحكم: 13.63% لديهم تصرف القوة 4.54% يتنازلون و 81.81% يعتمدون على المفاوضة.

-عون تنفيذ: 12.5% يستعملون القوة 31.25% يتنازلون و 56.25% يعتمدون على المفاوضة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

9 - السؤال رقم 09: هل يتم حل و ادارة الصراعات من قبل الادارة بكفاءة ؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
100%	66.66%	33.33%	16	8	اطار
100%	90.90%	9.02%	20	2	عون تحكم
100%	87.5%	12.5%	14	2	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

-اطارات: نسبة 33.33% يقرون بحل الصراع بكفاء من طرف الادارة أما 66.66 % لا يقرون.

-عون تحكم: 9.02% يقرون بذلك أما 90.90% لا يقرون بذلك.

-عون تنفيذ: 12.5% يقرون بكفاءة الادارة في حل الصراع أما 87.5% لا يقرون بذلك.

10 - السؤال رقم 10: في حالة ظهور الصراع مرة ثانية كيف تتجاوب معه ؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	هداوة	صرامة	هداوة	صرامة	
100%	33.33%	66.66%	8	16	اطار
100%	31.81%	68.18%	7	15	عون تحكم
100%	31.25%	68.75%	5	11	عون تنفيذ

من خلال الجدول نلاحظ:

اطارات: نسبة 66.66% يتجاوبون بصرامة مع الصراع أما 33.23 % يتجاوبون بهداوة مع الصراع.

عون تحكم: نسبة 68.18 % يتعاملون بصرامة أما 31.81 % يتعاملون بهداوة.

عون تنفيذ: نسبة 68.75% صارمين في تعاملهم و 31.25% يتعاملون بهداوة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

11- السؤال رقم 11: ماهو الأسلوب الأنجع لحل النزاع بين الأفراد؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	تفاوض	توسيط	تحكيم	تفاوض	توسيط	تحكيم	
%100	%45.83	33.33	20.83	11	8	5	اطار
		%	%				
%100	%13.63	63.63	22.72	3	14	5	عون تحكم
		%	%				
%100	%43.75	%25 .	31.25	7	4	5	عون تنفيذ
		%	%				

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- اطارات: %45.83 يرو أن الأسلوب الأكثر استعمالا هو التفاوض و %33.33 يرو أن التوسط هو الأكثر استعمالا 20.83 % التحكيم الأكثر استعمالا.
- عون تحكم: %63.63 يرو أن التوسط هو الأسلوب الأنجع و %22.72 يرون أن التحكيم هو الأسلوب المناسب و %13.63 يروا التفاوض هو الأسلوب الأنجع.
- عون تنفيذ: %43.75 يروا أن التفاوض هو الأسلوب الأكثر استعمالا و %31.25 يروا التحكيم و %25 يروا التوسط هو الأكثر استعمالا.

12 - السؤال رقم 12: هل الظروف التي تعمل فيها مريحة وغير متعبة؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	متوسطة	لا	نعم	متوسطة	لا	نعم	
%100	%66.66	%8.33	%25	16	2	6	اطار
%100	%63.63	%9.09	27.27	14	2	6	عون تحكم
		%	%				
%100	%43.75	. 43.75	%12.5	7	7	2	عون تنفيذ
		%	%				

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- اطارات: %25 يرون أن الظروف مريحة وغير متعبة أما %8.33 يرون بأنها متعبة وغير مريحة و %66.66 يقولون بأنها متوسطة.
- عون تحكم: %27.27 الظروف مريحة و %9.09 غير مريحة و %63.63 متوسطة.
- عون تنفيذ: %12.5 الظروف مريحة و %43.75 غير مريحة و %43.75 نفس النسبة للنسبة المتوسطة.

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

13- السؤال رقم 13: هل الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية والكفاءة في العمل؟

المجموع	النسبة المئوية		التكرار		الفئة المهنية
	لا	نعم	لا	نعم	
%100	%83.33	%16.66	20	4	اطار
%100	%86.36	%13.63	19	3	عون تحكم
%100	%81.25	%18.75	13	3	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ ان:

-اطارات: 16.66% يرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة و 83.33% يرون عكس ذلك.

-عون تحكم: 13.63% يقرون بذلك و 86.36% يقرون عكس ذلك.

-عون تنفيذ: 18.75% يقرون بذلك و 81.25% يرون عكسه.

14 - السؤال رقم 14: هل يراعي المدير قدرات العاملين أثناء توزيع المسؤوليات بينكم؟

المجموع	النسبة المئوية			التكرار			الفئة المهنية
	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
%100	%45.83	%29.16	%20.83	11	7	5	اطار
%100	%22.72	%18.68	%09.9	5	15	2	عون تحكم
%100	%43.75	%50	%6.25	7	8	1	عون تنفيذ

من الجدول نلاحظ أن:

-اطارات: 20.83% يقرون بذلك و 29.16% يرون أن المدير لا يراعي قدرتهم و 45.83% يرون احيانا.

-عون تحكم: 9.09% يرون أن المدير يراعي قدراتهم و 68.18% يرون العكس و 22.72% يرون احيانا.

-عون تنفيذ: 6.25% يقرون بذلك و 50% يقرون العكس 43.75% يرون أحيانا.

15 - السؤال رقم 15: في رأيك ماهي أسباب نشوء الصراع بين العاملين في القسم الذي تعمل فيه؟

- عدم كفاءة المسؤول.
- آراء و أمور متعلقة بالانتماء السياسي.
- امور متعلقة بعدم تحديد المهام بدقة لكل عامل.
- نقص الكفاءة والخبرة.
- غياب الرادع الاداري

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

- التثبيت بالرأي و الأنانية وعدم الاحترام.
- التفاوت في القدرات النفسية والفكرية.
- التسلط ومحاولة الوصول إلى القمة على حساب الآخرين.
- التمييز بين العاملين في القسم بمقاييس غير علمية ومهنية.
- اللجوء للطرق غير القانونية لحل الصراعات.
- عدم توزيع الترقية بصورة عادلة.
- تدخل بعض العاملين في صلاحيات الغير.
- عدم التمسك بحديث الرسول صلى الله عليه وسلم " التمس لأخيك 70 عذرا"

الفصل الثالث: واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري

خلاصة:

من خلال دراستنا للمؤسسة تبين أن الصراع يعالج و يسير بطريقة تقليدية وذلك راجع إلى أن المؤسسات الجزائرية لم تطبق بعد أساليب الإدارة الحديثة التي تهتم بالمورد البشري حيث أنها لا تزال تتبع الطرق التقليدية التي تدعو إلى القيادة التشارورية التي يكون فيها مستوى الصراع متدني وإن وجد يعالج بأساليب علمية راقية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دور جد هام في نجاح المؤسسة بكونها الوظيفة الأساسية في المؤسسة الاقتصادية و باعتبار أداء المورد البشري عامل مهم يزيد من كفاءتها وفعاليتها ويزيد من تطورها وتعد إدارة الصراع مهمة بالنسبة لها إذ هي إدارة متكاملة كباقي الإدارات الأخرى وذلك من أجل الوصول إلى حل ناجح عند القيام بمعالجته حتى يكون أداء العامل في مستوى يليق بالمؤسسة فهنا عليها أن تنتبأ بما سيحصل لها في المستقبل عند حدوث صراع لأنه يقضي على أهدافها حيث تقوم بمعالجته حتى لا يزيد من حدته.

• نتائج اختبار الفرضيات:

- أداء المورد البشري هو درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة و هو ما يثبت صحة الفرضية.
- تقوم المؤسسة بقياس أداء المورد البشري حسب درجة خبرة و مهارة كل عامل لتحقيق الأهداف المخططة و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

- وجود علاقة طردية بين الصراع وأداء المورد البشري حيث أن كلما كان التسيير فعال للصراع كلما ارتفع مستوى الأداء والعكس صحيح وهو ما يتنافى مع الفرضية.
- الصراع في مؤسسة سونلغاز لا يحظى بالاهتمام الكافي وهذا يتنافى مع الفرضية.

• النتائج المستخلصة من الدراسة:

- يعتبر الصراع هدف إيجابي عندما تسيطر عليه الإدارة.
- الصراع له دور فعال في تحسين أداء العاملين.
- عندما يكون القائد يدير المؤسسة بحكمة وخبرة عالية يتحكم في حدوث الصراع.
- المؤسسة المهتمة بتسيير الصراع هي التي لها نظرة تفاؤلية عليه.

• الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على منع حدوث الصراع لكن هذا لا يمنعنا من اقتراح التوصيات التالية :
- الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة والتعامل مع تصرفاته بطريقة إيجابية.
- إعطاء الأهمية اللازمة للصراع في المؤسسة.
- تحويل الصراع من سلبي إلى إيجابي باستخدامه في تحسين أداء المورد البشري.

• آفاق الدراسة :

لقد فتحت لنا دراستنا لهذا الموضوع بجانبها النظري و التطبيقي آفاق مستقبلية للبحث يمكن المواصلة فيها ، و هي كالاتي :
- في ظل التغيرات العالمية الكبيرة و المتسارعة كيف تستطيع المؤسسة الحفاظ على أداء موردها البشري بوجود صراع؟
- ترشيد سياسة الحوافز و المكافآت تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة . كيف يتم ذلك دون حدوث صراع بين العمال؟

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
-	شكر و عرفان
-	فهرس الموضوعات
-	قائمة الأشكال البيانية
-	قائمة الجداول
أ- د	المقدمة
الفصل الأول	
الموارد البشرية وطرق الأداء في المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول:مدخل عام للأداء
3	المطلب الأول:مفهوم الأداء والمصطلحات القريبة منه
4	المطلب الثاني:مكونات و أنواع الأداء
7	المطلب الثالث:معدلات الأداء
8	المطلب الرابع:أبعاد الأداء
10	المبحث الثاني:الأداء البشري وتحسينه
10	المطلب الأول:ماهية أداء المورد البشري
11	المطلب الثاني:أسباب تبني مفهوم أداء المورد البشري
11	المطلب الثالث:معايير الأداء ومقاييسه
15	المطلب الرابع:إجراءات تحسين الأداء البشري
17	المبحث الثالث:تقييم الأداء البشري
17	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء وخصائصه
18	المطلب الثاني:أهداف وأهمية تقييم الأداء
20	المطلب الثالث:أسس ومستويات تقييم الأداء
22	المطلب الرابع:معايير وطرق تقييم الأداء
28	خلاصة
الفصل الثاني	
تسيير الصراع التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء البشري	
30	تمهيد
31	المبحث الأول:ماهية الصراع التنظيمي
31	المطلب الأول:مفهوم الصراع والمفاهيم القريبة منه
32	المطلب الثاني:النشأة والتطور الفكري للصراع التنظيمي
34	المطلب الثالث:عناصر وأنواع الصراع التنظيمي
38	المطلب الرابع:مراحل وأسباب الصراع التنظيمي
42	المبحث الثاني:إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجيتها
42	المطلب الأول:مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

42	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع
44	المطلب الثالث: طرق معالجة الصراع التنظيمي
45	المطلب الرابع: القيادة والصراع التنظيمي
47	المبحث الثالث: علاقة تسيير حل الصراع بالأداء البشري
47	المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي
48	المطلب الثاني: الآثار للصراع التنظيمي
49	المطلب الثالث: علاقة استراتيجية حل الصراع بأداء المورد البشري
51	خلاصة
الفصل الثالث	
واقع تسيير الصراع التنظيمي بأداء المورد البشري	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة سونلغاز بالوادي
62	المبحث الثاني: تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
64	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان
74	خلاصة
76	الخاتمة
I -II -III	قائمة المراجع
81	الملاحق

الملحق رقم (01):

** استمارة استبيان **

هذا البحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة اللسانس في علوم التسيير تخصص
إدارة أعمال تحت عنوان

تسيير الصراع التنظيمي كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية

تحت إشراف الأستاذ بوبكر عباسي

الهدف من الاستبيان:

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو منك أن تضع علامة (X) في الخانة التي تصف شعورك اتجاه وظيفتك الحالية نشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل سؤال من هذه الاستمارة ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن نستخدم إلا لخدمة هذا البحث .

الاستبيان

أ - معلومات شخصية:

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - العمر : من 18 - 29 من 30 - 39 من 40 - 49 من 50 ما فوق
- 3 - الحالة المدنية : أعزب (ة) متزوج(ة) مطلق (ة)

4 - المستوى التعليمي :

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5 - الأقدمية :

- من 1 - 4 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 سنة فأكثر
- 6 - المنصب المشغول : مسؤول اطار عون إداري
- 7 - الفئة المهنية : اطار عون تحكم عون تنفيذ

ب - أسئلة متعلقة بالوظيفة :

- 1 - هل اختيارك للمؤسسة التي تعمل فيها كان إيجابياً؟ نعم لا
- 2 - هل أنت راضي عن الوظيفة التي تعمل فيها؟ نعم لا
- 3 - هل ترغب في الانتقال إلى وظيفة أخرى؟ نعم لا
- 4 - هل علاقتك مع زملائك؟ عادية حميمة حساسية
- 5 - هل واجهت في العمل زميل يقوم بتفشييل عملك؟ نعم لا
- 6 - في حالة تعرضه لك كيف تتصرف؟
تغضب ترفع شكوى تحاول التغاضي
- 7 - هل توجد اختلافات سلبية في الآراء بين الزملاء حول القرارات المتخذة؟
نعم لا
- 8 - عند نشوء خلاف بينك وبين زميلك كيف تتصرف؟
القوة التنازل المفاوضة
- 9 - هل يتم حل و ادارة الصراعات من قبل الادارة بكفاءة؟ نعم لا
- 10 - في حالة ظهور الصراع مرة ثانية هل تتجاوب معه بـ:
صرامة هداوة
- 11 - ماهو الأسلوب الأنجع لحل الصراع بين الأفراد؟
التحكيم التوسط التفاوض
- 12 - هل الظروف مريحة وغير متعبة؟
نعم لا متوسطة
-

13 - هل الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية أو الكفاءة في العمل؟

لا

نعم

14 - هل يراعي المدير قدرات العاملين أثناء توزيع المسؤوليات بينهم؟

أحيانا

لا

نعم

15 - في رأيك ماهي أسباب نشوء الصراع بين العاملين في القسم الذي تعمل فيه؟

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، ط8، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- الجزائر، 2010.
- خالد عبد الرحيم الهيمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، قطر، دار وائل للنشر 2005.
- خضير كاظم وآخرون، "السلوك التنظيمي"، ط1، الشارقة، الدار الجامعية الجزائر، 2002.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- زهير بوجمعة شلابي، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة" ط1، الأردن، عمان، 2011.
- سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، ط1 . عمان، 2011.
- سعد عامر أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، ط1، الأردن ، دار أسامة، 2011.
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، "الكفايات التدريبية، المفهوم التدريب - الأداء"، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر، التوزيع، 2003.
- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمة"، بدون طبعة، مصر، بدون دار نشر، 2004.
- عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2008.
- عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، الأردن، دار اليازوزي، 2010.
- علي السلمي، "الإدارة الإنتاجية"، بدون طبعة، القاهرة، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، 2001.
- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، عمان، دار أسامة، 2011 .
- قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في ظل خدمات، مفاهيم - عمليات تطبيقات"، ط1، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- محسن أحمد الخيطري، "إدارة الأزمات"، بدون طبعة، الإسكندرية، مكتبة مدبولي.

- محمد الصيرفي، "إدارة البشرية"، ط1، مصر، شركة الجلال للطباعة العامرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
- محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، ط1، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003.
- محمد رفيق الطلب، "مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات"، بدون طبعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- محمد سعيد سلطان، "السلوك الانساني في المنظمات"، بدون طبعة، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- محمود الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2007.
- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي وإدارة المنظمة"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، ط1، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجية تكاملي"، ط1، الأردن إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- ناصر المنصور كاسر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، بدون طبعة، عمان، دار حاصد للنشر والتوزيع، 2000.
- نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- نوري منير، "تسيير الموارد"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية

المذكرات:

- بوبكر عباسي، "تسيير الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية كأسلوب لتحسين الأداء التنظيمي"، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2009، 2010، غير منشورة
- حسينة سبيحي "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال ' جامعة ورقلة، مذكرة ليسانس، 2008-2009، غير منشورة،
- الداوي الشيخ، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2004-2005، غير منشورة
- علي عبد الله، "المورد البشري تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2006، 2005، غير منشورة رمضان بن أحمد عيد، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية"،

رسالة الماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، غير منشورة
منشورة محمد بن معيض الوديناني، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع"،
رسالة الماجستير، كلية التربية، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، 2009، غير منشورة
• لمين علوي، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثير على تحسين الأداء الاقتصادي
للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،
2003-2004، غير منشورة

المواقع الإلكترونية:

- <http://www.airssforum.com/showthread.php?t=22073>.

- <http://www.hrdiscion.com/hr66365.htm>.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	درجات التوزيع الالزامي	01
25	طريقة التمثيل البياني السلوكي	02
33	كيفية نشأة الصراع	03
40	نموذج نافذة جوهاري	04
41	مراحل الصراع التنظيمي	05
56	الأسباب التنظيمية للصراع	06
57	المخطط التنظيمي لمؤسسة الأم	07
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	08
64	النسبة المئوية لتوزيع العمال حسب متغير الفئة المهنية	09
65	النسبة المئوية لتوزيع العمال حسب متغير الجنس	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	الفرق بين الأداء الجماعي والأداء الفردي	01
9	الاختلاف الرئيسي بين أداء المهمة الأداء الضمني	02
13	معايير الأداء	03
26	كيفية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف	04
46	صفات العينة حسب الفئة المهنية	05
65	النسبة المئوية لتوزيع العمال حسب متغير الجنس	06
72-66	التحليل الاحصائي لأسئلة الاستبيان	19 - 07