



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين

"دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"

تحت إشراف الأستاذ:

د/ الأسود عبد الحليم

إعداد الطالبات:

- سوفات وهيبة

- ناني فتيحة

- كريكر هدى

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	إبراهيم وصيف غدير إبراهيم
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	الأسود عبد الحليم
مناقشا	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عازب الشيخ أحمد

السنة الجامعية: 2018/2017





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين

"دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"

تحت إشراف الأستاذ:

د/ الأسود عبد الحليم

إعداد الطالبات:

- سوفات وهيبة

- ناني فتيحة

- كريكر هدى

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	إبراهيم وصيف غدير إبراهيم
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	الأسود عبد الحليم
مناقشا	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عازب الشيخ أحمد

السنة الجامعية: 2018/2017

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة و كشفت الغمة إلى النعمة المهدات و الرحمة المسدات

نبي الرحمة و نور العين

سيدنا محمد صل الله عليه و سلم

إلى الذي وهبني كل ما يملك و سهر على تعليمي بتضحيات جسام و الذي أحمل لقبه بكل عز و

إفتخار أرجو من الله أن يتغمده برحمته الواسعة والذي رحمة الله عليك

إلى منبع الحب و الحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي راجيا من الله أن يطيل في عمرها و يبارك في

صحتها و الدقي الحبيبة

إلى روح اخي الطاهرة

و إلى سندي في هذه الحياة أخوتي و أخواتي كل بإسمه و إلى الأصدقاء و الزملاء كل واحد بإسمه

**وهيبة**

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من أرجو ان أوفق لنيل رضاها والوالدين الكريمين بارك الله في عمرهما

إخواني وأخواتي

إلى مختلف الأصدقاء والزملاء في جامعة حمى لخضر خاصة رفيقتاي سوفات وهيبة  
و فتيحة ناني و زملاء العمل بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي

دون أن أنسى أساتذتي الأعزاء

لهم ألف شكر و تحية و تقدير

هدى



## شكر و تقدير

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي تتم بعونه الصالحات و بعد، نشكر الله تعالى على نعمه الجزيلة التي لا تعد و تحصى و منها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل المتواضع ، كما نتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى كل من :

\*الدكتور الفاضل/ عبد الحلیم لسود، و الدكتور الفاضل/محمد الباي لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة و اللذان لم يبخلا علينا بالنصح و الإرشاد و التوجيه حتى خرجت هذه الرسالة بصورتها النهائية.

\*أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، و أخص بالذكر أساتذتي الكرام في قسم التسيير تخصص إدارة أعمال.

\*كافة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالوادي الذين استقبلونا و الذين تكرموا علينا بتعبئة نموذج الاستبانة.

\*إلى كل من مد لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد ....

فلكم منا جميعا فائق الاحترام و التقدير و أخلص العرفان و الامتنان

الطالبات

## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب ، التنازل(المجاملة ) التعاون التسوية(حل الوسط) ، السيطرة) على مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي . حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي، و اعتمدنا في جمع البيانات على الإستبيان وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي v.22spss ، توصلت الدراسة لجملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود تبني لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية ومستوى عالي من الأداء الوظيفي، كما تعد إستراتيجية التعاون و التسوية والسيطرة على التوالي أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي و بالمقابل لا تؤثر إستراتيجية التجنب والتنازل على الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية:الصراع التنظيمي ،إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ،الأداء الوظيفي.

## Summary:

The objective of this study s to examine the impact of organizational conflict management strategies (avoidance, compromise, cooperation, settlement control).

the study was conducted on a sample of 50 workers in the practical administration of Algeria Telecom Eloued. In this study ,we found the most important of which is the adoption of strategies of managing the organizational conflict and high level of performance, The strategy of cooperation, settlement and control, respectively, is more effective in terms of job performance. In contrast, the strategy of avoiding and compromising job performance does not affect.

Keywords:organizational conflict, organizational conflict management strategies, functional.

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
41	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
46	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة العامة
73	قائمة المراجع
76	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	استراتيجيات إدارة الصراع و المواقف المناسبة لاستخدامها	1-2
41	الإحصائيات الاستنباطية الموزعة و المستردة من المؤسسة	2-2
43	المتوسط المرجح و المستوى لمقياس ليكرت الثلاثي	3-2
49	قيم ثبات وصدق محاور الإستبيان	4-2
50	الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التجنب من وجهة نظر العاملين	5-2
51	الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التنازل من وجهة نظر العاملين	6 -2
52	الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التعاون من وجهة نظر العاملين	7-2
53	الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التسوية من وجهة نظر العاملين	8 -2
54	الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية السيطرة من وجهة نظر العاملين	9 -2
55	تقييم الإتجاه العام للأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين	10 -2
57	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي	11 -2
58	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التجنب و الأداء الوظيفي	12 -2
59	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التنازل و الأداء الوظيفي	13 -2
60	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التعاون و الأداء الوظيفي	14 -2
61	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التسوية و الأداء الوظيفي	15 -2
62	مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية السيطرة و الأداء الوظيفي	16 -2
66	يوضح ترتيب لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي باستخدام ( Sig (T) ,P _value)	17-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	نموذج توماس وكليمان لإدارة الصراع التنظيمي	1-1
18	العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء	2-1
38	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	1-2
44	يوضح متغيرات الدراسة	2-2
46	توزيع العمال حسب الجنس	3-2
46	توزيع العمال حسب العمر	4-2
47	توزيع العمال حسب الحالة العائلية	5-2
47	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	6-2
48	توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي	7-2
48	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية	8-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	قائمة الأساتذة المحكمين	01
78	استمارة الإستبيان	02

مقدمة عامة

## تمهيد :

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني - الفردي و الجماعي - في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، و تفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزات (آلات) المنظمة المتطورة، و موقفها المالي ممتازا، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تتأثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تماما.

لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكه و اتجاهاته، و انطباعاته حول ظروف العمل المادية، و الاجتماعية السائدة، و هذا ما عرف سابقا بدراسة السلوك التنظيمي.

و لعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، و اتجاهات، و أهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، و التي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، و مع تعارض الأهداف، و الاتجاهات، و محدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس و الصراع بين الأفراد و الجماعات، فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية، و أنماط اتصال معينة، و ينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يمس بفعالية أداء التنظيم، و درجة فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها.

فمن أجل تحقيق الفعالية في الأداء، سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، فبواسطة القيادة، و الاتصال، و الرقابة تحاول إدارة المنظمة الوصول إلى توجيه سلوك للشعور بالرضا و تحقيق الأداء الفعال و استغلال العوامل التنظيمية لتحقيق ذلك.

و الجدير بالذكر أن أداء المؤسسة الاقتصادية ليس بمعزل عن آثار الصراع، الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في المنظمات، و من خلال العوامل التنظيمية المتاحة تسعى إدارة المنظمة إلى جعل تأثير إدارة الصراع إيجابيا في الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، و هذا موضوع دراستنا.

فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية، و الإيجابية لإدارة الصراع و تأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، و الاستفادة منه لتحقيق الفعالية التنظيمية، لذلك كان هذا البحث بعنوان " الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "

## 1- إشكالية البحث :

إن التطور التكنولوجي المستمر في ميدان الإعلام و الاتصال، و ارتفاع معدل التغير في البيئة الخارجية، و تزايد المد العولمي و الانفتاح، و حرية التعبير، كل هذا ساهم في الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد، و أصبح إدراك الفرد، و رضاه عن عمله، و اتجاهاته و سلوكياته مسألة تهم المنظمة، و تسهر على جعلها تصب في مصلحتها.

فمن الناحية العملية لا يمكن تجاهل اتجاهات و سلوكيات الفرد كوسيلة تؤثر في أدائه و اتخاذه لأي قرار، و أصبح انتقال الفرد من منظمة إلى أخرى شيئا سهلا، فبمجرد شعوره بعدم الرضا عن ظروف عمله و بسبب وجود صراع مع زملائه يجعله يفكر في قرار الانسحاب من المنظمة، و هذا القرار يكلف المنظمة البحث عن عامل آخر و تكوينه من جديد، أي بمعنى تكلفة إضافية كان بمقدور المنظمة الاستغناء عنها لو اهتمت بأداء الفرد من خلال توفير كل الظروف المادية و الاجتماعية و جعل إدارة الصراع أداة للوصول إلى الأداء الفعال.

و مما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

1- ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية للاتصالات بولاية الوادي ؟

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

1- ما هو واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها المديرية العملية للاتصالات بولاية الوادي ؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملية للاتصالات بولاية الوادي ؟

3- ما هي الإستراتيجيات الأكثر تأثيرا في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟

## 2-فرضيات الدراسة :

1- هناك تبني لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي(التجنب ، التنازل(المجاملة) ، التعاون ، التسوية(حل الوسط)،

السيطرة ) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي.

2-توفر مستوى أداء وظيفي عالي للعاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر الوادي.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب ، التنازل(المحاولة) ، التعاون ، التسوية(حل الوسط)، السيطرة ) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

### 3-أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الدراسة أهمية علمية و عملية، يمكن اجمالها فيما يلي:

- نظرا لقلّة الدراسات الأكاديمية التي درست موضوع الصراع التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، فهذه الدراسة تساهم في تزويد الباحثين بمراجع جديد في هذا الموضوع.

- إمكانية استفادة المديرين في معرفة أشكال و أساليب إدارة الصراعات التنظيمية الموجودة و كيف تؤثر على أداء المؤسسة و يمكن الاستفادة منها لزيادة فعالية منظماتهم .

- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالأداء كعامل مؤثر في كفاءة و فعالية المنظمة و من ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها، و دراستها للجانب السلوكي للفرد يمنحها القدرة على التحكم في إدارة الصراع و استثماره لزيادة فعالية الأداء.

- إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ليست بعيدة عن تأثيرات العولمة ، خصوصا مع انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، لذا فإن الاهتمام ببناء نموذج اجتماعي لأجل ضمان الاستمرارية و النمو يعد مطلباً أساسياً، و التحرك نحو إيجاد نظام أكثر ديمقراطية لخدمة أهداف المنظمة بدل إتباع البيروقراطية الجامدة .

### 4-أهداف الدراسة:

- عرض الأسس النظرية للصراع التنظيمي و أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبار وجود علاقة ارتباطية بينهما.

- تحديد أثر الصراع التنظيمي و إدارته على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- التعرف على مميزات هذه الظاهرة التي يمكن لإدارة المؤسسة من خلال إدارتها توجيهها بشكل فعال- و استثمارها لصالح المنظمة و دفعها نحو التغيير و التطوير المطلوب.

- تسليط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي و درجة ارتباطه بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، و هذا من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالوادي
- مساعدة إدارة و مسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع و تفعيلها لخدمة الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

## 5-مبررات اختيار الموضوع

### -الاعتبارات الذاتية:

- الشعور الداخلي بالموضوع على اعتبار أننا طلبه إدارة أعمال فبحكم تخصصنا و رغبتنا في الاطلاع و البحث في كل ما يشمله هذا الاختصاص، خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الظواهر السلوكية في المنظمة كأحد أهم المؤثرات في أداء و فعالية المنظمة، فبعد أن كانت دراسة السلوك حكرا على علم النفس و علم الاجتماع أصبح الآن أحد أهم الفروع في علوم التسيير و العلوم الاقتصادية لتكيزه على الإنسان، الذي هو مصدر قوة و فعالية المنظمة.

- محاولة إثراء المكتبة الجزائرية باعتبار أن هذا الموضوع يشهد نقضا كبيرا في الدراسات الأكاديمية المتخصصة.

### -الاعتبارات الموضوعية:

- ندرة الدراسات العربية التطبيقية لموضوع الصراع التنظيمي بشكل عام و الدراسات التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص.

- محاولة معرفة مدى نجاعة إدارة الصراع التنظيمي المطبقة حاليا، و ذلك من خلال معرفة تأثيرها على تحسين الأداء .

- البحث عن سبل و إستراتيجيات بعيدة المدى للخروج من مشاكل الصراع داخل المؤسسات الاقتصادية .

## 6-الإطار الزمني و المكاني :

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية بالوادي

**الحدود الموضوعية:** ركزنا في دراستنا لأثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .

## 7-المنهج و الأدوات المستخدمة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الانترنت والمعلومات الإلكترونية لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد استعملنا المنهج التحليلي لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعا في مجتمع المنظمات الجزائرية.

## **8-صعوبات البحث :**

تعددت الصعوبات التي اعترضت سبيلنا في إعداد بحثنا، و تمثلت أهمها في صعوبة الحصول على معلومات وافية و دقيقة من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية الوادي، إذ تعتبر الصراعات من الأسرار الخاصة بالإدارة، فبقى عملية الحصول على المعلومات حول الصراع محتشمة جدا، إضافة إلى ندرة المراجع الحديثة ذات القيمة العلمية .

## **9-محتوى البحث**

لمعالجة هذا الموضوع، اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين، كانت على الشكل التالي: فصل للجانب النظري، و فصل للجانب التطبيقي حيث في :

**الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث تناولنا فيه مبحثين: الأول كان تناول الجانب النظري للمفهومين: إستراتيجيات الصراع التنظيمي مروراً بماهية الصراع التنظيمي، و الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني شمل الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** بعنوان الدراسة الميدانية لمعرفة أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث تضمن ثلاث مباحث الأول تقدم للمؤسسة محل الدراسة، و الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية، و الثالث تناول تحليل النتائج و مناقشتها.

**الفصل الأول**

**الأدبيات النظرية**

**إستراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي**

## تمهيد :

يعد الصراع بين الأشخاص و الوحدات من المشكلات القديمة في المنظمات كونها ظاهرة إنسانية بحتة تعبر عن التواصل و الاعتمادية بين الأفراد، و قد مر مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بمراحل عديدة انتقل المفهوم فيها من اعتبار الصراع ظاهرة غير صحية و يجب تجنبها، إلى مفهوم حديث يرى في الصراع أنه ظاهرة صحية و يمكن الاستفادة منها بشرط القدرة على التحكم فيه ضمن مستويات معقولة.

حاول الباحثون إيجاد نماذج تحاول تفسير و تتبع مراحل تطور ظاهرة الصراع داخل التنظيم، كما حاولوا تحديد أسباب نشوء الصراع و مختلف آثاره على الفرد و الجماعات و على التنظيم ككل، يرى الباحثون أن للصراع أسبابا و مصادرا يمكن تحديدها، مما يساهم في تسهيل عمل الإدارة في حل هذا الصراع من خلال معرفة مصدره كما تساهم عملية تحديد مصادر الصراع في تحديد أسلوب و إستراتيجية مواجهة هذا الصراع من طرف الإدارة.

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا تخلو منها أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، حيث تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الاختلافات في قيمهم و اتجاهاتهم و مؤهلاتهم و مدركاتهم، أو تنشأ لأسباب تنظيمية، فمن البديهي أن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان و مكان واحد يؤدي إلى التفاعل و الاتصال و نتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع.

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي و طرح الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع او مواضيع مشابهة و للوصول إلى عرض كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول : الأديبات النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

تعتبر ظاهرة الصراع أمر طبيعي في المنظمات إلا أن لها تأثيرات مختلفة، و قد أدت تلك التأثيرات إلى محاولة دراسة هذه الظاهرة.

### المطب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع و علم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعاريف للصراع في كل الدراسات التي تناولته، بسبب اختلاف وجهات النظر ، و بغرض توضيح مفهوم الصراع التنظيمي سوف نعرض أهم التعاريف لتتوصل في الأخير إلى التعريف الملائم لموضوع الدراسة.

### الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته

#### أولا مفهوم الصراع :

- "الصراع كفاح حول القيم و السعي حول المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يعمل الأضداد إلى تحييد أعدائهم و القضاء عليهم"<sup>1</sup>.

#### ثانيا: تعريف الصراع التنظيمي

**الصراع التنظيمي لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع<sup>2</sup> و الخصام، الخلاف و الشقاق. و كلمة الصراع مشتقة من كلمة **Conflit**<sup>3</sup> و هي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذن فالصراع اشتقاقا يعني التعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف.

**الصراع التنظيمي اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذلك نجد عدة تعريفات للصراع التنظيمي و منها:

الصراع التنظيمي "نظام يسمح بتحديد الصراعات داخل المنظمة، و كيفية التعامل معها و تسوية الصراع عند وقوعه"<sup>4</sup>.

و عرفه عبد الغني هلال محمد بأنه "التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد و القيادات داخل الكيانات التنظيمية و الاجتماعية"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص78.

<sup>2</sup> شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص80

<sup>3</sup> Dictionary of Human Ressources and Personnel Management, third edition, 2006 , London, P58

<sup>4</sup> عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدارالجامعية، مصر، 2005، ص50.

<sup>5</sup> محمد عبد الغني هلال، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص143.

و من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي "سلوك مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بن الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بين الأفراد و الجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة. "

### ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل الأداء باهتا، و السلبية تغلب على الإيجابية بين العاملين ويصبح جل هم العاملين تعطيل أهداف الآخرين، و تظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية:

1-الصراع أداة للتكيف و البقاء: وجود الصراع في المنظمة يحتم على إدارتها مواجهته و معالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة المواءمة بهدف استمرار بقائها و نموها.

2-الصراع أداة لتطوير و تحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة الصراع و إدارته مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر مما يتطلب منه تطوير قدراته و مهاراته لكي يتمكن من احتواء و إدارة الصراعات.

3-الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة و مسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد و الدافعية للمبادرة و الإبداع، و في نفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع و الذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة و الذي يؤثر سلبا على الأداء و الإبداع.

4-الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك و الفوضى في المنظمة فحسب، بل لأنه يقود إلى انخيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، و بذات الوقت فإنه سيكون سببا إيجابيا يسهم في زيادة فعالية المنظمة و كفاءتها في حالة إدارة الصراع التنظيمي بشكل حسن و الاستفادة من إيجابياته<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : أشكال الصراع التنظيمي و خصائصه

#### أولا: أشكال الصراع التنظيمي :

1-الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي : من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>Mohammed H.Assaf, Management of Organizational Conflict Its Impact Strategic Change of Organization/Applicable Study in General Directorate of Anbar Governorate, Ph.Doctorat in General Administration , St Clements University, Anbar, Iraq, 2013, p 27 .

**1-1-الإضراب:** يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، و نقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة<sup>1</sup>.

**1-2-التظاهر و الاحتجاج:** في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، حيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة و إرغام الطرف الآخر (الإدارة و القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها و إجبارها على ضرورة التفاوض لحل الصراع و تحقيق مطالب أو مصالح الجماعة المتظاهرة.

**2- الأشكال الخفية للصراع:** تتمثل فيما يلي:

**1-2- التغييب:** نقصد بالتغييب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر

**2-2- التخريب:** هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل و آلات العملية الإنتاجية في المنظمة، و السرقات و التعطلات غير المبررة، و من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

**2-3-ترك العمل:** هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، و غالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل و المشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.

**ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي :**

هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف إلى حالة من التكافؤ في أهداف المصلحة المشتركة.

✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

✓ يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2001-2002)، ص48.

<sup>2</sup> زاهد محمد دري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنش و التوزيع، الأردن، 2001، ص242.

### الفرع الثالث : أنواع الصراع التنظيمي:

#### 1-الصراع حسب مصادره:

**1-1-صراعات الاحتجاج و العنف:** و التي تنتج عادة من طرف النقابات العمالية من أجل الحصول على الحقوق المشروعة للعاملين و تأخذ أشكال مختلفة كالإضراب عن العمل.

**1-2-صراعات على الأرباح:** و هو الصراع الذي ينتج من طرف المساهمين بسبب التعارض في تقسيم الأرباح غير متوقعة عادة، الأمر الذي يؤدي إلى المطالبة بإعادة النظر في التقسيم.

**1-3-صراعات على القيم:** و هو الصراع الذي ينشأ من شعور الفرد بعدم احترام من طرف الآخرين أو أن القرارات تتعارض مع قيمه و معتقداته ما يسبب صراعا داخليا لدى الفرد<sup>1</sup>.

**1-4-الصراعات القانونية :** هي الصراعات التي تنشأ من التداخل في الصلاحيات و الأدوار و التي حددها الإطار القانوني، و قد تنشأ الصراعات نتيجة غموض في الجوانب القانونية المنظمة للعمل، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في القوانين أو شرحها بشكل واضح من أجل تفادي الغموض<sup>2</sup>.

#### 2-الصراع حسب تعدد المستويات:

#### 2-1-الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي) :

و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي:

**2-1-أ-صراع الهدف** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختبار بين هدفين أو أكثر، و عليه اختيار واحد منهما.

**2-1-ب-صراع الدور** ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: "نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية منظمة<sup>3</sup>، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة"<sup>4</sup>

<sup>1-2</sup> Adami Catherine: **Comment Les grandes entreprise Préviennent-elles les conflit sociaux**, Mémoiremagister, Université Paris, France, 2006,P19.

<sup>3</sup>-Nguyen Veronique :**Debats et conflit Lors De L'Elaboration DU Budget**, Thèse Doctorat sciences degestion, Ecole des hautes étudescommerciales de Paris, France, 2008, P131.

<sup>3</sup> زيد منير العوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص65-66.

<sup>4</sup>أحد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، (رسالة ماجستير)،

جامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة، (2008) ، ص33

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة من:

**1- الهيكل التنظيمي :** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة ، فالهيكل

التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من

المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

**2- المركز :** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً ذاتياً له، حيث يعاني بعض الموظفين

من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره

وتوقعات مرؤوسيه.

**3- أسلوب الإشراف :** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور، فعندما

لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة

المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوعٍ من الصراع مع ذاته. وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق

قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم<sup>1</sup>.

## 2-2- الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:

و ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره و بصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة

بسبب عدم الاتفاق على السياسات الخطط أو التنفيذ أو -المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي

تنعكس في صورة الغضب، و عدم الثقة و الخوف و الرفض و المقاومة.

**2-3- الصراع بين الجماعة :** يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية و غالبا ما

يحدث هذا النوع من المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة<sup>2</sup>.

**2-4- الصراع ضمن المنظمة :** و هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ

هنا الصراع أحد الصور التالية إما الأفقي أو العمودي لتحقيق الأهداف.

ويمكن توضيح أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة بما يلي :

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 33-34

<sup>2</sup> بوفورة زونية، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3(2009-2012) ، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الإعلام، (2012-2013)، ص22 .

**1- الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين. هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد،<sup>1</sup>.

**2. التنافس في الأداء :** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراعٍ تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، .

**3. الإختلاف في المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها<sup>2</sup>.

**4. الصراع بين الإدارة وظيفيا :** تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها<sup>3</sup>.

**5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل في من الخبراء الاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة- شيء قد يشبه القرار أو التصرف- وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ، ويريدون شيئاً أكثر من النصيحة .<sup>4</sup>

## 2-6- الصراع بين المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها: جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، فالصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب الأولى قوة ديناميكية لتتأثر و تنشط و تتطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2014 ، ص 274

<sup>2</sup>محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص372

<sup>3</sup>أحمد ماهر ، ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات مرجع سبق ذكره ، ص 275

<sup>4</sup>محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص372

<sup>5</sup>حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دارالحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 176.

### الفرع الرابع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين"<sup>1</sup>.

تعريف محمد القريوتي: "إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"<sup>2</sup>.

تعريف محمود سلمان العميان: "هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، و بإيجاد الصراع إذا كان منعدا"<sup>3</sup>.

و منه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: "عملية التخطيط و التنظيم و توجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، و ذلك من خلال تخير كل الأفراد و الجماعات و الوسائل الممكن لذلك، و تبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع و معرفة أسبابه، وصولاً إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع".

ستتطرق لنموذج توماس و كليمان الذي يعتمد على بعدين لتصنيف السلوك و من ثم تحديد خمسة إستراتيجيات لإدارة الصراع، و هما:

-بعد التعاون: و يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه الفرد لإشباع حاجات الأطراف الأخرى، من متعاون إلى غير متعاون.

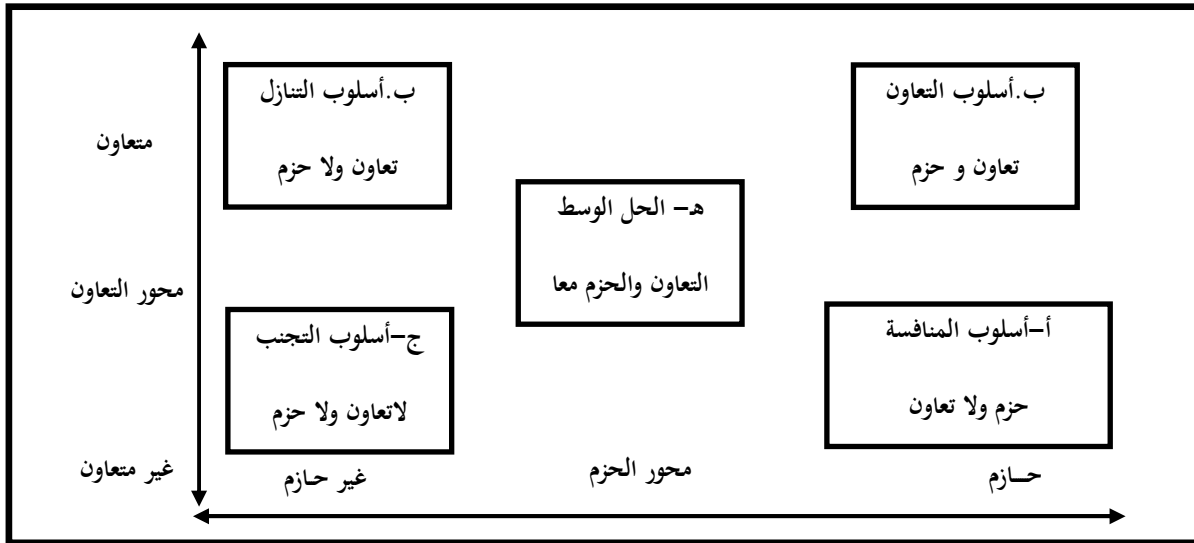
-بعد الحزم أو الجذ أو التصميم: و هو يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته الفردية و يقسم إلى حازم و غير حازم.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص4.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص206.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص381.

الشكل رقم (1,1): نموذج توماس و كليمان لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،

عمان، الأردن، 2005، ص385

يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية :

**أ- إستراتيجية التعاون:** و تعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة و حل المشكلات، أو إستراتيجية الإقناع. و يقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبى حاجات الطرفين و يعنى باهتمامات كل منهما<sup>1</sup>. لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب و غيري يكسب) و تتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و الحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحدائه.

**ب- إستراتيجية التنافس أو الإجمار:** و وفقا لهذه الإستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية و أهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين و الغرض الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب و غيري يخسر)<sup>2</sup>.

و تعتبر هذه الإستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، و مثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي و تماسك الفريق و أدائه.

**ج- إستراتيجية التسوية أو التوفيق:** تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة.

<sup>1</sup> زكرياء مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الطبعة العربية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص233.

<sup>2</sup> يوسف محمد القبان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، الرياض، شركة العبيكان للطباعة و النشر، 1991، ص157.

و يقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث تتضمن هذه الاستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا يعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه مثاليا لأطراف الصراع، و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب آخر.

**د- إستراتيجية التجنب:** و يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، و إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته و بناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس و التهدئة النسبية للإختلافات الموجودة داخل منظمته و محاولة منع انتشار شعور الغضب و الإحباط لدى المرؤوسين و يطلق على هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب أو الإغفال و أيضا إستراتيجية (أنا أخسر و غيري يخسر).

**هـ- إستراتيجية المجاملة أو التنازل:** و بموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر).

يختار المدير أحد الاستراتيجيات سابقة الذكر حسب الموقف الذي يواجهه، حيث أن كل إستراتيجية يقابلها مواقف معينة، و يمكن أن نقدم هذه الاستراتيجيات في جدول كمي يقابل كل إستراتيجية الموقف الذي يمكن للمدير اختيارها على أساسه.

الجدول رقم(01) : استراتيجيات إدارة الصراع و المواقف المناسبة لاستخدامها

المواقف المناسبة لاستخدام الإستراتيجية	إستراتيجيات إدارة الصراع
<p>1- لإيجاد حل متباين عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل و التوفيق.</p> <p>2- في القضايا و المواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات و الخطط طويلة الأجل.</p> <p>3- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.</p> <p>4- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>5- لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح</p> <p>6- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما</p>	التعاون و التأزر
<p>1- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع</p> <p>2- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف، و تطبيق أنظمة و أسس للإنضباط غير مستحسنة.</p> <p>3- في مسائل حيوية لصالح المنظمة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.</p>	التنافس
<p>1- عندما تكون الأهداف هامة، إلا أنه لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.</p> <p>2- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة و ملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>4- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح</p> <p>5- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس و التعاون.</p>	التسوية/المهادنة/الحل الوسط/التوفيق
<p>1- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك</p> <p>2- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف</p> <p>3- في القضايا الثانوية</p> <p>4- لتهديئة الأعصاب و استعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل</p> <p>5- في حل إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>	التجنب / الهروب
<p>1- عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم و تظهر الاعتدال و التفكير الصائب</p> <p>2- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك و لكن عليك إرضاء الآخرين و الإبقاء على روح التعاون.</p> <p>3- للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون و تكون خاسراً</p> <p>4- في الحالة التي يكون التناسق و الاستقرار ضروريين بوجه خاص.</p> <p>5- إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم</p> <p>6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا.</p>	التنازل/التساهل/المعاملة

المصدر: من إعداد الطالبات

مجمل القول أنه من خلال تحليل الاستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج أن اختيار المدير لأي من تلك الاستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختيار الإستراتيجية و دورها في حل الصراع.

## المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

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

### الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

#### أولا تعريف الأداء الوظيفي :

فكلمة الأداء تقابلها باللفظة الانجليزية كلمة To perform و باللفظة الفرنسية كلمة Performer التي تعني الإنجاز، وانطلاقاً منها عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "القدرة على إنجاز المهام" أو "تحقيق نتائج معينة"<sup>1</sup>. هناك من يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "كمية الأعمال المنجزة و دقتها، وبمعرفة العمل، و القدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة، والإبداع فيها"<sup>2</sup> وكالتعريف شامل للأداء الوظيفي هو "نتيجة تفاعل كل من بيئة العمل الملائمة إضافة إلى المهارة و قدرة و خبرة العاملين المبنية على الدافعية و التشاركية لتحقيق أهداف المنظمة".

#### ثانيا أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة موارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.<sup>3</sup>

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميعاً لأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء

<sup>1</sup>الدحل فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم وأساليب القياس و النماذج )، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001،ص95

<sup>2</sup>محمد أحمد الطراونة، (إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية و مقارنة)، مؤنة للبحوث و الدراسات اجملد السابع عشر، العدد الأول، 1999 ، ص.76

<sup>3</sup>شامي صليحة، المناخ التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2010،ص64 .

العاملين أداء متميزاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء و الاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات أداءها<sup>1</sup>.

— إن أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً و تجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوى جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمن أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، و من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني : عناصر و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :**

**أولا عناصر الأداء الوظيفي :**

- 1- **نوعية العمل:** وتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و إنسانية و إدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه.
  - 2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أنجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.
  - 3- **المعرفة بمتطلبات العمل :** وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
  - 4- **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>3</sup>
- ثانيا: عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :**

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

<sup>1</sup> ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة قدمت إبتكماً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة، 2017، ص35

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1979، ص25

**1/ المناخ التنظيمي :** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تغيير يدل على مجموعه العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم و كمنط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعات المعمول بها و الحوافز والمفاهيم الإدراكية و خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم و غيرها <sup>1</sup>.

**2/ الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين و اتجاهاتهم و ميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح الروح المعنوية للموظفين تؤثر و بشكل كبير في الأداء الوظيفي و قد خلصت الكثير من الدراسات إلى ان القيادات الإدارية لها تأثير و بشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا كان أو إيجابا و هذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي <sup>2</sup>

**3/ المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة و مدى المهارة التي يملكها كل موظف ، و جدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات و الاستفادة منها <sup>3</sup>.

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

### الفرع الثالث : محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي

#### أولا: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

**1- الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة <sup>4</sup>.

**3- إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 95

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95-96.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 97.

<sup>4</sup> حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية،الدارالجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2000، ص 21.

### محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور .

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

#### ثانيا مؤشرات الأداء الوظيفي :

إن مؤشرات الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مؤشر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس<sup>1</sup>

1- **رضا العامل عن عمله:** الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه. كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة من العمل الذي يؤديه الإنسان.<sup>2</sup> فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد.

2- **معدل الإنتاج:** نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة و يمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة و حتى يتحقق للعمال زيادة ما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر الجهود لأجل المشاركة في الربح<sup>3</sup>.

3- **ارتفاع معدل دوران العمل:** وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل، كما أنه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة، أو لمؤسسة أخرى، الشيء الذي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وهذا فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد<sup>4</sup>، إضافة إلى أن هذا الأمر يؤثر على كفاءة المؤسسة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين يجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.

4- **التغيب:** والمقصود به عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد

<sup>1</sup> بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة " سونلغاز " للتوزيع - قسنطينة -، ملكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع " تنمية وتسيير الموارد البشرية" جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسنطينة، 2010، ص 113

<sup>2</sup> -سليمان حنفي محمد: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990، ص 222-223

<sup>3</sup> العربي عطية. أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 10، 2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 323.

<sup>4</sup> بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 114

الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية<sup>1</sup>.

ومن كل ما سبق نستنتج أن في حالة ارتفاع مؤشرات الأداء في التنظيم تؤدي إلى انخفاض الأداء أما في حالة انخفاض تلك المؤشرات تؤدي إلى ارتفاع نسبة الأداء الوظيفي .

### المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة :

من الآثار الإيجابية للصراع زيادة معدل الأداء لدى الأفراد مما يرفع من إنتاجية المنظمة و بالتالي فإن الصراع يعود بالنفع ماليا على المنظمة، و قد توصلت دراسة قام بها كل من: John M.Iancevich and Michael T.Matteson إلى وجود علاقة بين مستويات شدة الصراع و مستوى الأداء في المنظمات، ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث أداء مرتفعا في حين ينخفض الأداء على جانبي المنحنى أي عندما يكون الصراع منخفضا. و هذا ما يفسر بالركود و الكسل و قتل روح المبادرة و الإبداع، إما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطل العمل و يصبح المناخ التنظيمي مشحونا مما يؤثر على أداء الفرد<sup>2</sup>، وفي نفس السياق انه لا تقتصر إدارة الصراع على تسوية الصراعات الحادة فحسب وإنما تتمثل أيضا في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما في ذلك من فوائد عديدة<sup>3</sup>.

لذلك من النتائج الإيجابية للصراع ما يلي<sup>4</sup> :

- ينمو لدى الأفراد الحماس و النشاط والبحث على أساليب أفضل يمكن ان تؤدي إلى نتائج أفضل ،فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحو مبدعين .
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة ، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها و إدارتها لتقليل آثارها السلبية على الأداء .
- تعمق روح الجماعة والعمل بروح الفريق من خلال المشاركة في حل المشاكل مما يؤدي إلى توليد الشعور بالانتماء إلى المنظمة الشيء الذي يؤثر على الأداء العام للمنظمة و الشكل الموالي يوضح العلاقة من خلال منحنى ذو بعدين (شدة الصراع، مستوى الأداء).

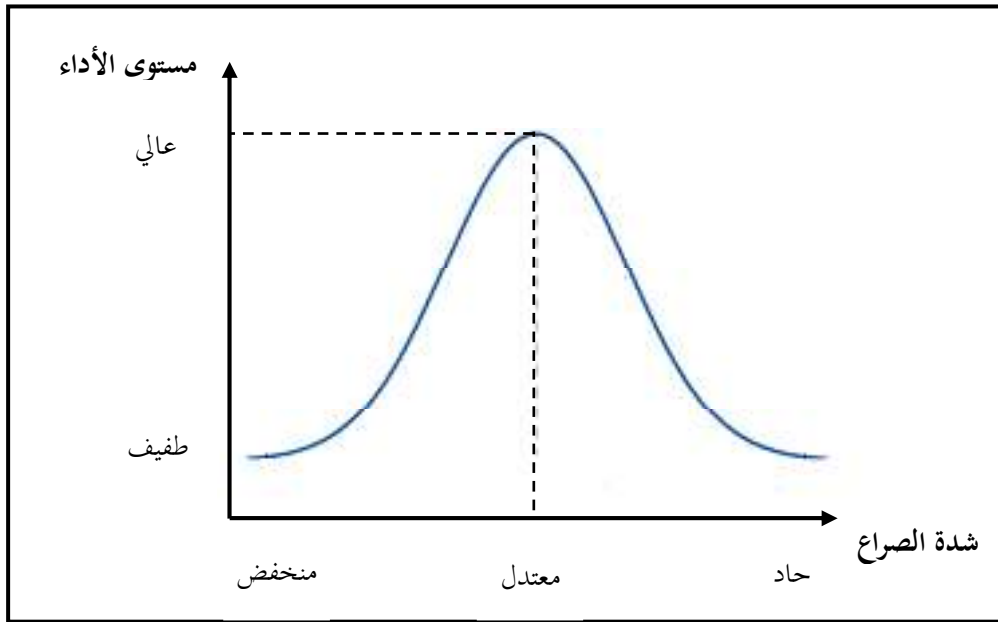
### الشكل رقم (1): العلاقة بين شدة الصراع و مستوى الأداء

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة ، 1985 ، ص 27

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات تعلم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

<sup>3</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 187

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 181-182



**La source:** John M.Iancevich and Michael T.Matteson, Organizational behavior and Management, 3ed, Homewood, Irwin, p306.

يوضح الشكل (2) أعلاه نموذج موقفي كأفضل طريقة لفهم الصراع التنظيمي و فوائده و اختيار الاستجابة الملائمة حيث يبين النموذج وجود علاقة بين مستوى الصراع و مستوى الأداء.

و كما يظهر في الشكل، فإن المستوى المنخفض و المستوى العالي للصراع أمران غير مرغوب فيهما حيث يؤديان إلى مستوى منخفض من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى، و استراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية، أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، و قد أشارت الأبحاث أن الصراع في هذا المستوى يكون مصدرا لتغيير الحاجات و يمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود و ركود العاملين و عدم مشاركتهم، و إن المنظمة تعيق عملية التطور و طرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات و منعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلا عن تأثيرها على التنسيق و بذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية.

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تكمن أهمية تعرض للدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- ✓ تكوين خلفية نظرية عن الموضوع .
- ✓ أنه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع ، و إنما سبقه إليه آخرون ، و بذلوا جهودهم فيه وذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع .

لقد تم تناول موضوع دراستنا من قبل أكثر من باحث ، و من زوايا متعددة ، و من مجتمعات مختلفة ، هناك دراسات تبحث عن أسباب إنخفاض الأداء الوظيفي و ربطها بمتغيرات أخرى كالإشراف و السلطة ، و دراسات تبحث عن أسباب و مصادر الصراع، و أثاره لهذا سأحاول ايراد بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر و العالم العربي و الدول الغربية.

### المطلب الأول الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى :دراسة زرفاوي آمال ( 2014) بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة .

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة و أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، مع إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة، و تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي(الإشراف،الإتصال ، الفروق الوظيفية ، الفروق الثقافية ) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 43 سؤال موزعة على متغيرات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة على عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة و التي حددتها بنسبة 10 % من مجموع 928 عامل .

إعتمدت الباحثة على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن الميدان الإجتماعي والعلاقات القائمة في هذه المؤسسة، و المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة كما تم توزيع (88) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (82) استبانة.

انطلقت الباحثة في دراستها من أربع فرضيات وهي :

- 1) عدم اشراك الرئيس لمروؤسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة
- 2) عدم مرونة الإتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة .
- 3) كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل
- 4) الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى إنخفاض في مستوى الإنتاجية

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج والتوصيات والمتمثلة في :

➤ تأخير المهام الموكلة لهم و هو أحد أشكال الصراع في المؤسسة ، و الذي يعبر عن عصيان الأوامر و التباطؤ في إنجازها .

➤ لجوء العمال الى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا.

➤ غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز و هذا ما أدى إلى الى الشعور بالتهميش .

➤ التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى و التي تبني صراعات

➤ القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات و غير مقبولة

➤ عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال ، و تفسيرها على أنها تعاليا من طرفه و هذا يخلق جوا من عدم الرضا .

➤ عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة ، و هذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية .

➤ تداخل في خطوط الإتصال ، و انتشار الإشاعات ، حجب المعلومات عن بعضهم البعض يسبب الصراع و هذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة .

الدراسة الثانية : محي الدين العايش (2016) بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية " دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة-

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي و معرفة علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة -

ولتحقيق هذه الاهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسات ، وأعمدت على أداة الاستمارة، للحصول على البيانات اللازمة للدراسة و قد أشتمل مجتمع الدراسة على 28 عامل و عاملة من مجتمع الدراسة فلقد أعمدت الدراسة على مسح شامل لمجتمع الدراسة ثم قام الباحث بتحليل الاستمارات.

إنطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية :

1. توجد أسباب للصراع التنظيمي في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، و علوم التسيير بجامعة تبسة.
2. تتوفر أساليب لإدارة الصراع التنظيمي ، في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، وعلومالتسيير بجامعة تبسة.

3. تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث من علاقات إجتماعية بين الأفراد و الجماعات داخل المكتبة محل الدراسة.  
وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد " علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي بتبسة " . حيث بلغ متوسط النسب لمحاور الاستبيان الثلاثة (أسباب الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تأثير إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي) بـ 28.50 % مما يشير إلى مستوى متوسط من التحقق بين أفراد الدراسة نحو علاقة الصراع التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أي تحقق الفرضية العامة.

الدراسة الثالثة: شامي صليحة (2010) بعنوان "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حاله جامعة أحمد بوقرة بومرداس .

هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة ، وكذلك على الأداء الوظيفي ، مفهومه ومحدداته بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أحمد بوقرة بومرداس .

تم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة والمتكون من جميع الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين العاملين ، التقنيين و أعوان المصالح الدائمين ( باستثناء أعوان التنفيذ ) بجامعة بومرداس ، واعتمدت كعينة أولية للدراسة حيث بلغ عدد أفرادها 48 موظف و عينة من الأساتذة الدائمين بلغ عددها 100 أستاذ، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 38 إستبانة من الموظفين الإداريين كلها صالحة للتحليل و 85 إستبانة من مجموع 100 الموزعة وبعد إلغاء بعضها لعدم اكتمال البيانات. وبالتالي فقد أصبح عدد أفراد العينة الفعلية 38 موظف و 85 أستاذ كلها صالحة للتحليل.

إنطلقت الباحثة في دراستها من الفرضيات التالية :

1. الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
2. الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، إجتماعية و بيئية.
3. المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

إعتمدت الباحثة في دراستها لهذا الموضوع على المنهج الموجبي، ففي الجانب النظري سمح لها باستعراض و تحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي و محاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي و مستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على المقابلة و الإستبيان من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة " محمد بوقرة " بومرداس.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

1. لا بد على المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية:  
الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل و أنماط الاتصال، عدالة التعامل النمط القيادي، أساليب الرقابة و المسؤولية الاجتماعية.
  2. تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل، بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي و ما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز ...).
  3. أن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلباً أو إيجاباً.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، دون التمييز فيما بينها و محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلقت وجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها و التغلب عليها، كما أوصت بضرورة منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم والتخلص من الأنماط المركزية وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي، مع العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام من أجل رفع مستوى أداء العمل، والعمل على توفير الإمكانيات المادية و المعنوية و تقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي

الدراسة الرابعة : بوعمامه فارس(2010) بعنوان "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع -قسنطينة-

استهدفت الدراسة الكشف عن الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي ، وإبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية :

**انطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:**

1. المهارة الفنية للقائد تؤدي دورا ايجابيا في تحسين قدرة أداء تابعيه.
2. المهارة الإدارية للقائد تزيد من فعالية أداء المؤسسة.
3. المهارة الإنسانية للقائد تمكنه من تحفيز وترغيب الموظفين على الأداء الجيد.

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة كأحد فروع المنهج الوصفي، كما طبق الملاحظة والمقابلة كأدوات للبحث بالإضافة إلى الأداة الأساسية " الاستمارة" المكونة من البيانات الشخصية، بالإضافة إلى البيانات الأساسية والتي شملت عدة محاور هي: المهارات الفنية للرؤساء وقدرة الموظفين على الأداء، المهارات الإدارية للرؤساء وفعالية أداء الموظفين، المهارات الإنسانية للقائد ورغبة الموظفين في العمل، وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستمارة.

**توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:**

1. إن توفر المهارات الفنية واستغلالها بالطريقة الصحيحة من طرف القادة لتوجيه الموظفين وإرشادهم يزيد من قدرتهم على العمل، وبالتالي فإن تحسينها يعتبر عاملا مهما لرفع مستوى الأداء.
2. إن المهارات الإدارية للقادة تساهم في زيادة قدرة الموظفين والمؤسسة على الأداء وكذا تحقيق أهدافها بفعالية.
3. إن تمتع القادة بالمهارات الإنسانية يساعد الموظفين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم.

**المطلب الثاني: الدراسات العربية**

الدراسة الأولى: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) بعنوان: «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4441) مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (63.97%).

انطلقت الباحثة في دراستها من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين)

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- 1- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (58.63%)
- 2- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (97.76%)

3- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب.

4- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (51.79 % )

5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية و ورش العمل مع التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات ، كما أوصت على ضرورة تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع ودراسة مواقف الصراع و تشخيصه قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها، وزيادة اهتمام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية برفع الأداء الوظيفي للعاملين لديها و تطويره من خلال تقديم حوافز تشجيعية للعاملين لديها.

الدراسة الثانية : دراسة عطية مصلح و عودة مشارقه ( 2015 ) بعنوان : " الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، كما تسعى إلى معرفة الأسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية ، ومظاهره و أشكاله و أساليب علاجه .

و قد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك من خلال استبانته صممت لهذا الغرض ، و قد وزعت على عينة عشوائية بنسبة 15 % من أعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة .

انطلق الباحثان في دراستهما من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الإستراتيجيات) و الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الإستراتيجيات) و الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا للمتغيرين الآتين : المؤهل العلمي والدرجة الوظيفي .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

1. أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترتيبات و المزايا الوظيفية تداخل المهام و ازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين ، ما دفعهم إلى الاختلاف .
2. جمود الهيكل التنظيمي إضافة إلى أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات و الخلافات الشخصية ، و التحيزات و المحاور الجماعية والتمارض و التغيب عن العمل أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني .

وقد أوصى الباحثان بوجوب قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماما أكبر و الالتزام بنظم واضحة وعادلة و صريحة، وخاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين و الترقية و التسكين وكذلك تقديم الحوافز و المكافآت على أساس الجدارة و الاستحقاق .

الدراسة الثالثة : الخلايلة (2010) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ومعرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية، كما هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (153 عامل)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

إنطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

1. توفر مستوى للأداء الوظيفي للعاملين
2. هناك استخدام أساليب إدارة الصراع داخل المستشفيات الحكومية .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام

إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، سنوات الخدمة).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى مستوى استخدام جميع

إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء إستراتيجية التسوية و جاءت الفروق لصالح الذكور.

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

1. أن مستوى أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31).

2. أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المستشفيات الحكومية في مدينة إربد

جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي (المجاملة، التعاون، التسوية، المنافسة، التجنب).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو

استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، سنوات الخدمة).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى مستوى استخدام جميع

إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء إستراتيجية التسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى أداء العاملين تعزى

لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون

للصراع وتبني فكرة وجود آثار إيجابية تطلعا لتفعيل الأداء. وضرورة بث روح النقاش الصريح و الفعال واتخاذ

الإجراء المناسب لمنع تكرار الصراع، و عدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع .

الدراسة الرابعة: دراسة مرزوق (2011) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة

الغوث بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو مدارس

وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (788 معلم/ة). وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

انطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 6 سنوات- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، ماجستير فأعلى)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات- 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

6. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة (التعاون، التجنب، التنافس، التنازل، والتسوية) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

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

1. مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع إستراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة

تتراوح من (80.89% - 59.02%) وكانت إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً.

2. جاء ترتيب ممارسة مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة تنازلياً: (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزي لمتغير (الجنس) ما عدا إستراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية. ومحاولة التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع وذلك من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات العاملين في المدرسة و مهماتهم.

### المطلب الثالث الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى **Awan & Saeed (2015)** بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود – باكستان

Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd

الهدف من هذه الدراسة هو البحث في حالات النزاع وأسبابه ، وكذلك الحل المحتمل لتحسين بيئة العمل في المنظمة، تظهر الدراسة أن الصراع ينبع من عدم توافق الأهداف والفوائد وإذا استمر ذلك فسوف يدمر المنظمة، ويؤثر الصراع على المنظمة بعدة طرق مثل انخفاض رضى الموظفين ، والعصيان ، وانخفاض الإنتاجية والخسارة الاقتصادية ، والتجزؤ ، وسوء الأداء ، تم بناء استبيان واستخدمت طريقة المسح لجمع البيانات من مجموعة مستهدفة من المجهين. تم تطبيق تقنيات تحليلية وصفية مثل التردد والنسبة المئوية والوسط والانحراف المعياري والتباين وتحليل العوامل لتحليل البيانات وتفسيرها. يستخدم تحليل النسبة لتحليل أداء البنك.

### وأنطلق الباحث من الفرضيات التالية :

1. التعليم ليس له أي تأثير على رأي المستجيبين في إستراتيجيات إدارة النزاع.
2. لا يوجد فرق كبير بين رأي الذكور و الإناث المستجيبات على أسباب الصراع في المنظمة.
3. ليس هناك تأثير كبير للنزاع على الأداء التنظيمي.

### وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

النتائج الرئيسية هي أن التعليم ليس له أي تأثير على رأي المستجيبين في إستراتيجيات إدارة الصراع. وبالمثل لا يوجد فرق كبير بين رأي الذكور والإناث من المستطلعين فيما يتعلق بأسباب النزاع. ومع ذلك ، هناك تأثير كبير للصراع على الأداء التنظيمي .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت على ضرورة أن تعتمد الإدارة على استراتيجيات إدارة النزاع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة ، بالإضافة إلى ضمان التدفق الحر للتواصل بين الإدارة والموظف بالإضافة إلى تعزيز العلاقات بين الأشخاص بين زملاء العمل لتعزيز معنوياتهم.

### الدراسة الثانية **Anwar (2012)** بعنوان: صراع المهام وعلاقته بالأداء الوظيفي

#### Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع المهام والأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في باكستان. و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (350) موظفًا في قطاع البنوك. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### وأعتمد الباحث على الفرضيات التالية :

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين صراع المهام و أداء الموظفين في قطاع البنوك في الباكستان .
2. يؤدي صراع المهام على العاملين إلى مغادرة العاملين مناصبهم .

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

1. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين صراع المهام وأداء الموظفين في قطاع البنوك في باكستان حيث أن صراع المهام زاد من تراجع أداء الموظفين.
2. معظم الباحثين لديهما لرغبة فيترك العمل في مؤسساتهم بسبب صراع المهام.

وفي ضوء ما توصلت إليها لدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تثقيف العاملين في المنظمات حول الصراع و أنواعه و أساليب إدارته، و ضرورة بث روح التعاون بين العاملين لأجل تحقيق أداء أفضل.

### الدراسة الثالثة دراسة **Agwu (2013)** بعنوان: "إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جولوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني".

#### Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جولوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بونيوتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليلاً صراع التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في شركة جولوس بيرقر

نيجيريا وذلك اعتمادا على إستراتيجية إدارة الصراع الديمقراطية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من(50)موظف من الإداريين وغير الإداريين في الشركة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

### وانطلق الباحث من الفرضيات التالية :

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين عند مستوى الدلالة %5.
2. وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية إستراتيجيات إدارة الصراع عند مستوى الدلالة 5 %.

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

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.
  - 2-عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية إستراتيجيات إدارة الصراع.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة إجراء اجتماعات دورية تضم الموظفين الإداريين وغير الإداريين من أجل تحديد النزاعات وحلها التي تنشأ فيما بينهم، وتحسين الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات المعنية وإيجاد حلول للنزاعات التجارية. وضرورة التطبيق الجاد للاتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة : دراسة(2013)Others & Karimiبعنوان: "إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينةجورجان".

### Conflict Management Strategies of Sport Teachers and its Influence onAthletic Motivation of Schools in Gorgan City

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينةجورجان بأمريكا. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (64) معلما و(700) رياضي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وأنطلق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية :

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين
2. هناك مستوى ذو دلالة إحصائية لتبني إستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية عند مستوى الدلالة 5%

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

- أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بعقد دورات ولقاءات تدريبية لتوعية المعلمين بإستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامها في تعاملهم، وذلك لتعزيز دافعية الطلاب وتقوية علاقتهم بالإدارة التربوية.

#### ➤ التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق مع هذه الدراسة أحيانا وتختلف أحيانا أخرى، مما يعطي لهذه الدراسة التميز و الإضافة الجديدة التي تقدمها عن الدراسات الأخرى التي تناولت متغيري إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وفيما يلي نستعرض بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الأداة، العينة والمجتمع وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

#### ✓ من حيث المنهج والدراسة:

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (زرفاوي آمال، 2014)، (محي الدين العايش، 2016)، (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017)، (عطية، وعودة، 2015)، (الخليلة، 2010)، (دراسة مرزوق، 2011)، (Awan Saeed, 2015)، (Anwar, 2012)، (Others & Karimi, 2014) إلا أنها اختلفت في المنهج المتبع مع دراسة كل من (Agwu, 2013) كما اختلفت مع دراسة (بوعمامة فارس، 2010) التي اعتمدت على منهج دراسة حالة، ودراسة (شامي صليحة، 2010) التي اعتمدت على المنهج الموجي

✓ من حيث أداة الدراسة:

إتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة ودراسة (شامي صليحة ، 2010) التي أعتمدت على المقابلة والإستبانة واختلفت فقط مع دراسة (بوعمامة فارس، 2010) التي اعتمدت دراسته على الإستبانة والمقابلة و الملاحظة.

✓ من حيث المجتمع والعينة:

تختلف هذه الدراسة مع كافة الدراسات الأخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة، ففي الدراسة الحالية مجتمع وعينة الدراسة هم العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تدرس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وأثرها على الأداء الوظيفي ..
- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الطالبات - جزائريا التي تتناول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع المؤسسات الإقتصادية الخدمية وهو قطاع حيوي وله دور مهم في المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني وترى الباحثات أنه لا يوجد أي دراسة هدفت للتعرف على الصراع التنظيمي في هذا القطاع المهم، والذي من الممكن أن يجعل من هذه الدراسة باكورة لدراسات أخرى في المجال والقطاع ذاته .

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم حول الصراع التنظيمي من خلال مفهومه والأهمية ، خصائصه ، أنواعه، و إستراتيجياته ثم تناولنا الأداء الوظيفي، مفهومه، وأهميته، محدداته ومؤشراته وفي الأخير تناولنا علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل حيث قسمناها إلى دراسات في بيئة محلية في نفس بيئة دراستنا، ودراسات عربية منها ما كان في فلسطين السعودية ، الأردن، أما الدراسات الأجنبية فكانت متنوعة منها ما كان في باكستان ،نيجيريا، أمريكا هذا التنوع في الدراسات أعطانا رؤية شاملة للموضوع من أكثر من زاوية بالإضافة إلى العديد من الأفكار.

و من خلال دراستنا النظرية للعلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبين لنا أن المستوى المنخفض و المستوى العالي للصراع أمران غير مرغوب فيهما، أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، و قد أشارت الأبحاث أن الصراع في هذا المستوى يكون مصدرا لتغيير الحاجات و يمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود و ركود العاملين و عدم مشاركتهم، و إن المنظمة تعيق عملية التطور و طرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات و منعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلا عن تأثيرها على التنسيق و بذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال لها .

إذن فما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة التي تحقق للمنظمة أداءا وظيفيا متميزا هذا

ما سيتم مناقشته في الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني

# علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي

## مقدمة

تطرقنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين كما تطرقنا لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية لعينة من عمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

تهدف من خلال الدراسة الميدانية إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإبراز أثر هذه الإستراتيجيات على الأداء الوظيفي، وقد قمنا بدراستنا الميدانية من خلال توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن التساؤلات الموضوعية ومحاولة منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة وكذا محاولة التعرف على الممارسات الواقعية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء والوظيفي وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

## المبحث الأول : تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و نخصص دراستنا بقسم الموارد البشرية، كما سنتطرق لمهام ونشاطات المؤسسة .

### المطلب الأول : نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها .

### الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup> (1).

### الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

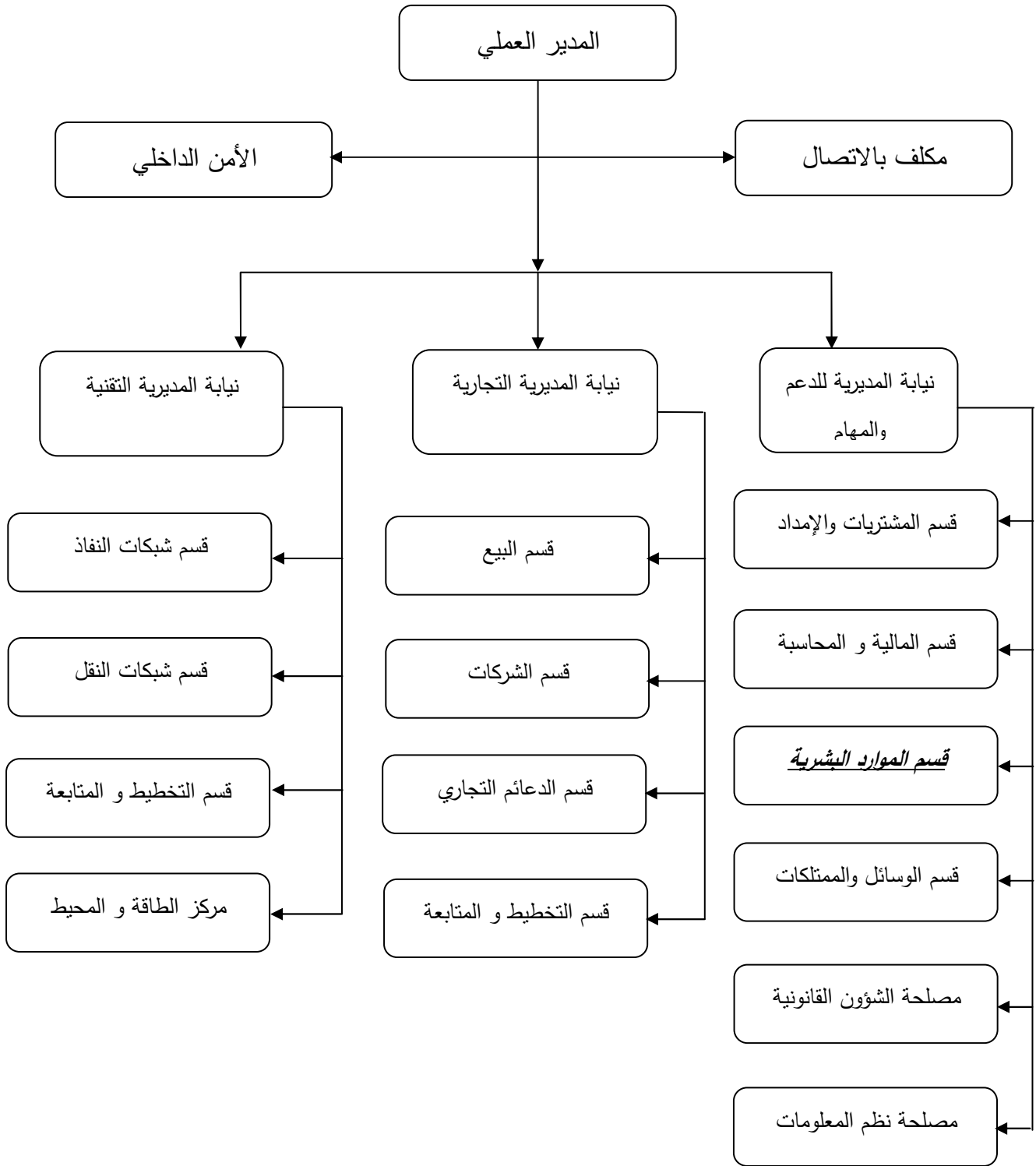
**المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

## قسم الموارد البشرية

. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي ( تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين و التبرصات التطبيقية .

**المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي**

**الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي**

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

\* بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

\* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

\* بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

## المبحث الثاني: الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث لطريقة الدراسة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية و كذا التعرف على

الأدوات المستعملة في جمع البيانات و البرامج المستخدمة في معالجة هذه البيانات.

## المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة و العينة المدروسة، بيانات الدراسة و طرق جمعها.

## الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة: عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي

ثانيا :عينة الدراسة: العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وعليه تم اختيار عينة مكونة من 50 عامل، فكانت إحصائيات كما يلي:

## الجدول رقم (2-2) الإحصائيات الاستبيانات الموزعة و المستردة من المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
92%	46	عدد الاستمارات المسترجعة
08%	04	عدد الاستمارات الملغاة
92%	46	عدد الاستمارات القابلة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح من الجدول أن نسبة الاستبيانات الصالحة كانت 92% وهي نسبة مقبولة جدا حيث كانت نسبة الاستبيانات الملغاة 8% هذا ما يعكس تجاوب العمال وفهمهم للأسئلة

## الفرع الثاني : بيانات الدراسة :

لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و التي تتمثل فيما يلي:

أولا : البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في

جمعها على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من عمال المؤسسة .

ثانيا :البيانات الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العملية، الكتب، المنشورات

والبحوث الجامعية التي تطرقت للموضوع وبناءا عليها تم تحديد فرضيات الدراسة وبنود الاستبيان .

## المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و متغيرات الدراسة :

في هذا المطلب سنعرض الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للدراسة و كذا متغيرات الدراسة .

## الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

1. مقابلة: تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، وهي عبارة حوار ودي موجه مباشرة بين الباحث

و المبحوث أو أكثر، يهدف إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم حيثيات موضوع ما ، يستعان بها في

التشخيص لتحديد أساليب التوجيه و سبل العلاج و لقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة المسحوبة (المختارة)

من مجتمع الدراسة و هذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان و إزالة أي غموض ، إضافة إلى بعض

المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين ،المسؤولين ، من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث .

2. الاستبيان : اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان والذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة

لاختبار فرضيات الدراسة إضافة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات الصراع التنظيمي في المديرية العلمية

لاتصالات الجزائر الوادي، وقد تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى

الاستعانة بالدراسات السابقة، وقد تم إعداد الاستبيان عبر المراحل التالية:

(1) تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة

(2) إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية و بناء استبيان أولي تم عرضه على المشرف

(3) تعديل الاستبيان الأولي بالتشاور مع المشرف

(4) عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة و أستاذة بجامعة حمى لخضر (أنظر الملحق رقم1)

(5) إخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد تعديل وتصحيح ما يلزم

(6) توزيع الاستبيان على عينة أفراد العينة بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وقد اشتمل استبيان الدراسة على المحاور التالية :

✓ **الجزء الأول:** احتوى الاستبيان على مقدمة حيث تم التعريف فيها بالدراسة والغرض منها ، كما تم تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الإجابة على الأسئلة مع التوضيح بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

✓ **الجزء الثاني البيانات الشخصية:** ويتضمن هذا المحور المتغيرات الديمغرافية للعمال مثل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب ، الخبرة المهنية )

✓ **الجزء الثالث:** ويتضمن المتغير المستقل و هو إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التجنب، التنازل، التعاون ، التسوية ، السيطرة) يضم مجموعة من الأسئلة مقدر ب 50 عبارة (10 لكل بعد ) مقسمة وفق مقياس ليكرت الثلاثي .

✓ **الجزء الرابع:** ويتضمن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ويضم هذا الجزء 17 عبارة، مقسمة وفق مقياس ليكرت الثلاثي، لقياس اتجاه الإجابات اعتمدنا على المتوسط الحسابي ( المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولاً) عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3 ) ، حيث تمثل 2 عدد المسافات ( من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية) ويصبح التوزيع كما يلي<sup>1</sup> :

الجدول رقم (2-3): المتوسط المرجح والمستوى لمقياس ليكرت الثلاثي

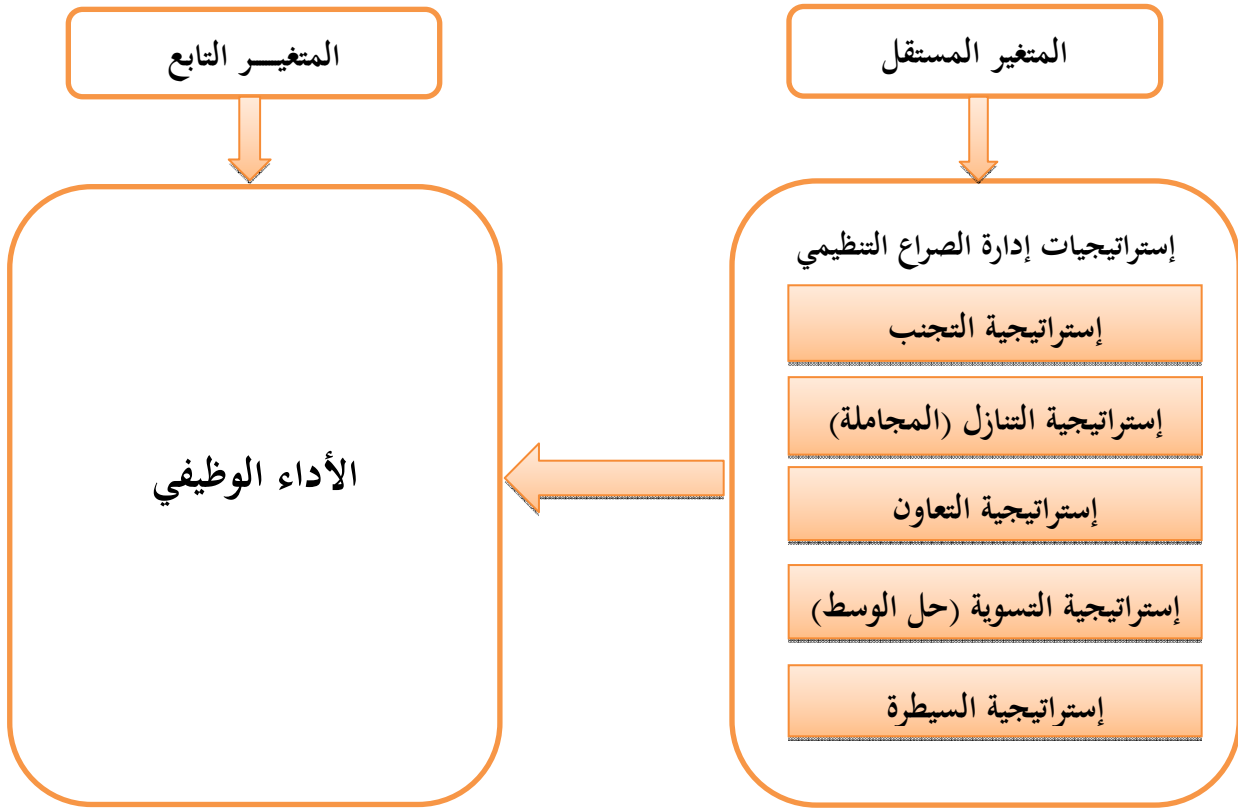
المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	1 إلى 1.66
متوسط	1.67 إلى 2.33
مرتفع	2.34 إلى 3.00

**المصدر:** وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، بلد النشر غير متوفر ، 2009 ، ص 26.

**الفرع الثاني: متغيرات الدراسة :** من أجل صياغة الفرضيات و تحديد متغيرات الدراسة تم بناء نموذج افتراضي للدراسة، بحيث يمكننا هذا النموذج من معالجة مشكل الدراسة و اختبار الفرضيات بالقبول أو الرفض، والذي سنوضحه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، مكان النشر (غير متوفر) ، 2009 ص 26.

شكل رقم (2-2) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال الشكل السابق يمكن أن نعطي بعض المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في الآتي:

أولاً : المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات و يتمثل في دراستنا هذه في إستراتيجيات إدارة الصراع .

ثانياً : المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل و لا يؤثر فيها و يتمثل في دراستنا في الأداء الوظيفي .

## المطلب الثالث البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات :

سنتطرق في هذا المطلب للبرامج التي استخدمناها في معالجة البيانات وكذا الأدوات القياسية التي اعتمدها

## الفرع الأول : البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

استخدمنا في معالجة البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV 22 وبرنامج EXCEL

2007 و برنامج MINITAB حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وهي :

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة .
- ✓ اختبار ANOVA: وهو اختبار معلمي لاختبار الفروق للمتغير المستقل والتابع .
- ✓ الانحدار المتعدد : هو مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعرفة العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة التي عادةً ما تكون مستمرة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
- ✓ معامل التحديد: هو نسبة من تباين المتغير التابع التي تم تفسيرها بواسطة التباين في قيم المتغير المستقل

## الفرع الثاني : الأدوات القياسية

أولاً : صدق الاستبيان : من أجل التأكد من صدق محاور الاستبيان تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم سبعة أساتذة مختصين في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي بالإضافة للأستاذ المشرف كما هو موضح في الملحق رقم 01 ، وتم تعديل الاستبيان وفق توجيهاتهم واقتراحاتهم قبل إخراجهم في صورته النهائية .

ثانياً : ثبات الاستبيان : من أجل اختبار مصداقية و ثبات الاستبيان للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يأخذ قيم بين 0- 1 فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات في الفقرات والعكس صحيح .

## المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج الدراسة الميدانية لنتمكن بعدها من اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

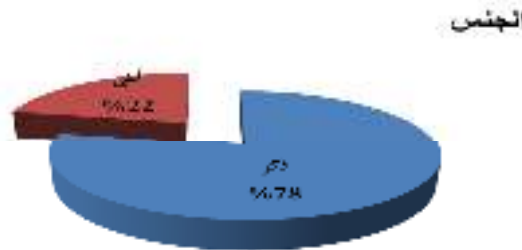
## المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

## أولاً: الخصائص الديمغرافية للعينة:

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال القراءة الوصفية والإحصائية لأسئلة الاستبيان وتحليلها.

## 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

## شكل رقم(2-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

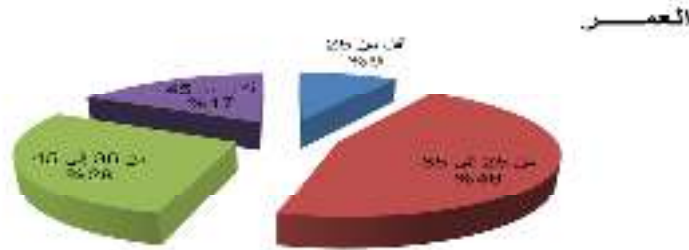


المصدر : من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات Excel 2010

من خلال الشكل(2-3) نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث بفارق يقدر بـ 56% و يعزى هذا الفارق الكبير إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يحتاج إلى خريجات ميدانية .

## - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

## شكل رقم(2-4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

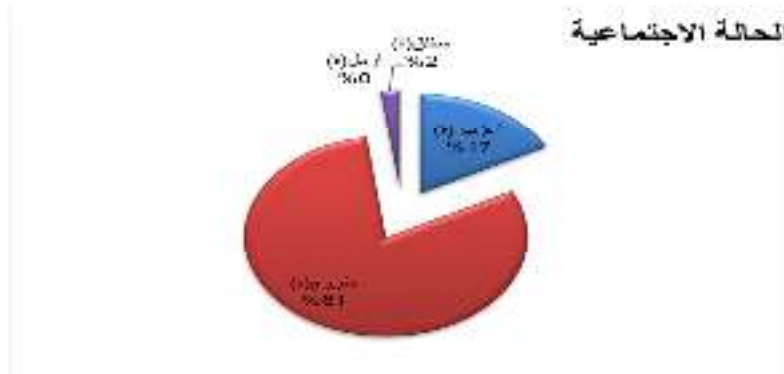


المصدر : من إعداد الطالبات بالإستعانة بمخرجات Excel 2010

نلاحظ من الشكل (2-4) أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة والفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، قد حصلتا مجتمعين على نسبة (74%) من مجمل عينة الدراسة و يعزى ذلك إلى اهتمام المؤسسة في استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات من فئة الشباب لتحقيق أهدافها، لقدرتهم على العمل وتحمل الضغط بشكل أكبر مقارنة من الفئات العمرية الأخرى.

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

شكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات Excel 2010

يتضح من الشكل (2-5) أن ما نسبته 81.4% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج/ة. وتعزى هذه النسبة إلى طبيعة المجتمع فهو يبحث عن الاستقرار بعد حصوله على وظيفة.

### 4/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

شكل رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

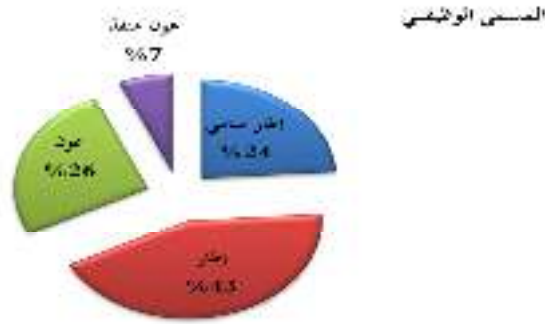


المصدر : من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات Excel 2010

يتضح من الشكل (2-6) أن ما نسبته 52% المستوى التعليمي جامعي، و يعزى ارتفاع هذه النسبة بأن إدارة المديرية تهتم بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية.

5- توزيع عينة الدراسة حسب المنصب التسلسلي داخل المؤسسة :

شكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

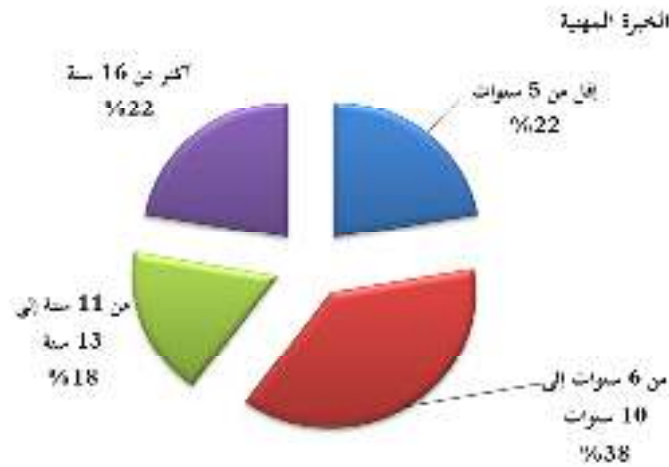


المصدر : من إعداد الطالبات بالإستعانة بمخرجات Excel 2010

يتضح من الشكل (2-7) أن ما نسبته 43% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي إطار و 24% إطار سامي و يعزى إلى اهتمام الإدارة بترقية موظفيها وتحسين رتبهم داخل التسلسل الوظيفي .

6- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

شكل رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات Excel 2010

نلاحظ من الشكل (2-8) أن نسبة 22% تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات مما يعني أنهم ليسوا من ذوي الخبرة الكبيرة، حين أظهرت النتائج أن ما نسبته 78% من العاملين تزيد مدة خدمتهم عن 5 سنوات، مما يعكس امتلاكهم للخبرة و الحنكة والدراية الكافية التي تحوّلهم من تولى المهام الوظيفية ومتابعتها.

ثانيا: الخصائص السيكومترية للعينة :

1/ معامل ألفا كرومباخ :

الجدول رقم (2-4): قيم ثبات و صدق محاور الإستبيان

الصدق = الجذر التربيعي للثبات	معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	المجال
0.81	0.66	10	إستراتيجية التجنب
0.72	0.52	10	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.91	0.84	10	إستراتيجية التعاون
0.89	0.79	10	إستراتيجية التسوية
0.87	0.76	10	إستراتيجية السيطرة
<b>0.89</b>	<b>10.8</b>	<b>50</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>
<b>0.96</b>	<b>0.93</b>	<b>17</b>	<b>الأداء الوظيفي</b>
<b>0.94</b>	<b>0.88</b>	<b>67</b>	<b>جميعا فقرات الإستبيان</b>

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المحاور كانت نسبة الثبات مقبولة جدا وهذا ما انعكس إيجابا على مستوى الثبات الإجمالي لاستبيان يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا و إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة

2/ تبني إستراتيجيات الصراع التنظيمي :

توضح الجداول التالية التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول والمتعلقة بتبني إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي .

$H_0$ : لا يوجد تبني ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5. %

## ❖ تبني إستراتيجية التجنب "

جدول رقم (2-5) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التجنب من وجهة نظر العاملين

الإنجاز العام	الترتيب	P Value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
متوسط	6	0.719	0.815	1.96	تلقي الإدارة مسؤولة حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	01
متوسط	10	0.095	0.778	1.80	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	02
متوسط	5	0.837	0.715	1.98	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	03
متوسط	8	0.439	0.755	1.91	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	04
متوسط	9	0.224	0.718	1.87	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	05
متوسط	1	0.244	0.749	2.13	تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات	06
متوسط	4	0.864	0.856	1.98	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	07
متوسط	7	0.688	0.729	1.96	تحميل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	0
متوسط	2	0.569	0.772	2.07	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	09
متوسط	3	0.728	0.842	2.04	تنسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	10
متوسط		0.712	0.366	1.97	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات" قد حصلت على المرتبة الأولى و متوسط حسابي (2.13) و انحراف معياري (0.749)، تليها عبارة "تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع" بمتوسط حسابي (2.07) و انحراف معياري (0.772)، كما حصلت عبارة "تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.80) و انحراف معياري (0.778) كما أن الإتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة متوسطة (1.97) الانحراف المعياري (0.366) وقيمة-P value لكل عبارات الإستراتيجية أخذت قيمة (0.712).

## ❖ تبني إستراتيجية التنازل (المعاملة)

جدول رقم (2-6) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التنازل من وجهة نظر العاملين

الإتجاه العام	الترتيب	P Value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
متوسط	7	0.710	0.788	2.04	تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	01
متوسط	8	0.844	0.745	1.98	تترجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات ثم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	02
متوسط	5	0.040	0.696	2.22	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة	03
متوسط	3	0.055	0.822	2.24	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع	04
متوسط	10	0.439	0.755	1.91	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشر بالضعف أمام الآخرين	05
مرتفع	1	0.002	0.706	2.35	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	06
متوسط	2	0.027	0.773	2.26	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	07
متوسط	9	0.688	0.729	1.96	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	08
متوسط	6	0.224	0.718	2.13	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	09
متوسط	4	0.067	0.786	2.22	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	10
متوسط		0.005	0.327	2.13	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل" قد حصلت على المرتبة الأولى و متوسط حسابي (2.35) و انحراف معياري (0.706)، تليها عبارة "تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع" بمتوسط حسابي (2.26) و انحراف معياري (0.773)، كما حصلت عبارة "تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91) و انحراف معياري (0.755) كما أن الإتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة متوسطة (2.13) الانحراف المعياري (0.327) وقيمة P-value لكل عبارات الإستراتيجية أخذت قيمة (0.005).

## ❖ تبني "إستراتيجية التعاون"

جدول رقم (2-7) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التعاون من وجهة نظر العاملين

الإنتاج العام	الترتيب	P value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
متوسط	5	0.008	0.790	2.33	تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعا في قارب واحد"	01
مرتفع	2	0.001	0.714	2.39	تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	02
متوسط	8	0.067	0.786	2.22	تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول	03
مرتفع	1	0.000	0.751	2.46	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	04
متوسط	9	0.040	0.696	2.22	توازن الإدارة بين بعدي الحزم و التعاون في إدارة الصراع	05
متوسط	7	0.027	0.773	2.26	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	06
مرتفع	4	0.000	0.645	2.37	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	07
مرتفع	3	0.000	0.682	2.39	تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	08
متوسط	10	0.241	0.868	2.15	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع	09
متوسط	6	0.018	0.779	2.28	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	10
متوسط		<b>0.000</b>	<b>0.483</b>	<b>2.31</b>	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون" قد حصلت المرتبة الأولى و متوسط حسابي (2.46)، انحراف معياري (0.751)، تليها عبارة "تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها" بمتوسط حسابي (2.39) و انحراف معياري (0.714)، كما تحصلت عبارة "تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع" و متوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.868) كما أن الاتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة متوسطة (2.31) والانحراف المعياري (0.483) وقيمة P-value لكل عبارات إستراتيجية التعاون أخذت قيمة (0.000).

❖ تبني "إستراتيجية التسوية"

جدول رقم (2-8) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التسوية من وجهة نظر العاملين

الإتجاه العام	الترتيب	P Value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
مرتفع	1	0.003	0.737	2.35	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	01
متوسط	10	0.302	0.706	2.11	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	02
متوسط	7	0.037	0.619	2.20	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع و خسائرهم	03
متوسط	3	0.026	0.834	2.28	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	04
متوسط	8	0.118	0.739	2.17	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	05
متوسط	2	0.005	0.695	2.30	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	06
متوسط	4	0.014	0.750	2.28	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	07
متوسط	5	0.040	0.696	2.22	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ و أعط)	08
متوسط	6	0.060	0.687	2.20	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	09
متوسط	9	0.103	0.709	2.17	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	10
متوسط		<b>0.000</b>	<b>0.424</b>	<b>2.23</b>	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقاً لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة" قد حصلت على المرتبة الأولى و متوسط حسابي يقدر (2.35)، انحراف معياري (0.737)، تليها عبارة "تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع" بمتوسط حسابي (2.30) و انحراف معياري (0.695)، كما تحصلت العبارة "تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي" على المرتبة الأخيرة و متوسط حسابي (2.11)، انحراف معياري (0.706) كما أن الاتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة متوسطة (2.23) (الانحراف المعياري (0.424) وقيمة P-value لكل عبارات إستراتيجية التسوية أخذت قيمة (0.000).

## تبنى إستراتيجية السيطرة "

جدول رقم (2-9) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية السيطرة من وجهة نظر العاملين

الإنتاج العام	الترتيب	P Value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
متوسط	2	0.011	0.554	2.22	تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	01
متوسط	1	0.022	0.743	2.26	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	02
متوسط	5	0.146	0.797	2.17	تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	03
متوسط	6	0.103	0.709	2.17	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	04
متوسط	10	0.675	0.698	1.96	تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	05
متوسط	9	0.000	0.699	2.00	ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها	06
متوسط	4	0.160	0.825	2.17	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	07
متوسط	3	0.060	0.687	2.20	تستخدم الإدارة العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	08
متوسط	8	0.675	0.698	2.04	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها	09
متوسط	7	0.473	0.611	2.07	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	10
متوسط		0.019	0.400	2.13	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع" قد حصلت على المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (2.26) و انحراف معياري (0.743)، تليها عبارة "تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف" بمتوسط حسابي (2.22) و انحراف معياري (0.554)، كما تحصلت العبارة "تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.96) و انحراف معياري (0.698)، كما أن الإتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة متوسطة (2.13) (الانحراف المعياري (0.400) وقيمة P-value لكل عبارات إستراتيجية السيطرة أخذت قيمة (0.019).

## 3 / مستوى الأداء الوظيفي :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر الوادي .

$H_0$ : لا يوجد مستوى عالي ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5 %.

جدول رقم (2-10) تقييم الإتجاه العام للأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الإتجاه العام	الترتيب	P Value	$\delta$	$\mu$	الفقرة	الترتيب
مرتفع	1	0.000	0.584	2.72	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر	01
مرتفع	2	0.000	0.591	2.70	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	02
مرتفع	6	0.000	0.723	2.50	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة و الكفاءة المطلوبة	03
مرتفع	8	0.000	0.781	2.48	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية و تطوير أداء الموظفين	04
مرتفع	7	0.000	0.691	2.50	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	05
مرتفع	11	0.001	0.748	2.41	تتوفر لدي المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	06
متوسط	12	0.002	0.668	2.33	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات الموظفين و مهاراتهم بالفاعلية المطلوبة	07
متوسط	13	0.007	0.726	2.30	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف	08
مرتفع	5	0.000	0.657	2.54	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح	09
متوسط	10	0.001	0.777	2.41	أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات عند إنجاز المعاملات	10
متوسط	14	0.008	0.688	2.28	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	11
متوسط	16	0.077	0.814	2.22	أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيق لمستوى عال من الأداء	12

متوسط	17	0.132	0.769	2.17	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة	13
مرتفع	3	0.000	0.560	2.67	أنفذ العمل و المهام المطلوبة وفقا للخطط المعدة مسبقا.	14
مرتفع	4	0.000	0.682	2.61	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	15
مرتفع	9	0.000	0.688	2.43	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى و التظلم من قبل الموظفين	16
متوسط	15	0.038	0.828	2.26	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة	17
مرتفع		0.000	0.479	2.44	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة "أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر" قد حصلت على المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.584)، تليها عبارة "أقوم بتأدية الأعمال المناطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.591) كما تحصلت العبارة " يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.769)، كما أن الاتجاه العام لكل العبارات سائد بدرجة مرتفعة (2.44) الانحراف المعياري (0.479) وقيمة P- value لكل عبارات الأداء الوظيفي أخذت قيمة (0.000)

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من نظر العاملين عند مستوى معنوية 5 %

$H_0/1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5 %.

الجدول رقم (2-11): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.379		معامل التحديد $R^2$ : 0.144		
قيمة $(F)$ : 7.381		مستوى المعنوية : 0.09 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	$SEb$	بيتا ( $\beta$ )	قيمة $(t)$
الثابت (constant)	0.213	0.862		0.247
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	1.083	0.399	0.379	2.717
				0.806
				0.09

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط ضعيف نوعا ما حيث قيمة  $r=0.379$ ، و قيمة  $b$  تقدر ب 1.083 كما أن قيمة  $F$  المحسوبة و المقدرة ب 7.381 تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية كبيرة عند مستوى معنوية 5% بالتالي فالنموذج غير مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي ، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج غير معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية الضعيفة للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت 0.09 .

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي عند مستوى معنوية 5% .

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5%

الجدول رقم (2-12): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.206		معامل التحديد $R^2$ : 0.043		
قيمة $(F)$ : 1.960		مستوى المعنوية : 0.169 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	$SEb$	بيتا ( $\beta$ )	قيمة $(t)$
الثابت (constant)	3.272	0.529		6.186
إستراتيجية التجنب	1.083	0.264	0.206	1.400

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط ضعيف حيث قيمة  $r=0.206$  ، وقيمة  $b$  تقدر ب 1.083 كما أن قيمة ل  $F$  المحسوبة و المقدرة ب 1.960 تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية كبيرة عند مستوى معنوية 5% بالتالي فالنموذج غير مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين أثر إستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي ، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج غير معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية الضعيفة للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت 0.169.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنازل (المعاملة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي عند مستوى معنوية 5%.

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنازل على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5%

الجدول رقم (2-13): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التنازل والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.120		معامل التحديد $R^2$ : 0.014		
قيمة (F) : 0.643		مستوى المعنوية : 0.43 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	SEb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
الثابت (constant)	3.057	0.647	0.120	4.722
إستراتيجية التنازل	0.241	0.300		0.802

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط ضعيف حيث قيمة  $r=0.120$  ، وقيمة  $b$  تقدر بـ 0.241 كما أن قيمة  $F$  المحسوبة و المقدرة بـ 0.643 تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية كبيرة عند مستوى معنوية 5% بالتالي فالنموذج غير مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين أثر إستراتيجية التنازل على الأداء الوظيفي، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج غير معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية الضعيفة للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت 0.43

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي عند مستوى معنوية 5%

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية 5%

الجدول رقم (2-14): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.513		معامل التحديد $R^2$ : 0.263		
قيمة (F): 15.733		مستوى المعنوية: 0.00 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	SEb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
مغنوية (t)	قيمة (t)			
الثابت (constant)	0.936	0.414	0.513	2.262
إستراتيجية التعاون	0.697	0.176		3.966

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط المتوسط حيث قيمة  $r=0.513$ ، وقيمة  $b$  تقدر بـ  $0.697$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة و المقدرة بـ  $15.733$  تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة جدا عند مستوى معنوية  $5\%$  بالتالي فالنموذج مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين تطبيق إستراتيجية التعاون و تحسين مستوى الأداء الوظيفي، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت  $0.000$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسوية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي عند مستوى معنوية  $5\%$

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسوية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية  $5\%$

الجدول رقم (2-15): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية التسوية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.406		معامل التحديد $R^2$ : 0.165		
قيمة $(F)$ : 8.702		مستوى المعنوية : 0.005 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	$SEb$	بيتا ( $\beta$ )	قيمة $(t)$
الثابت (constant)	1.141	0.484	0.406	2.359
إستراتيجية التسوية	0.629	0.213		2.950

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ضعيف يميل نحو المتوسط نوعا ما حيث قيمة  $r=0.406$  ، وقيمة  $b$  تقدر بـ  $0.629$ ، كما أن قيمة  $F$  المحسوبة و المقدر بـ  $8.702$  تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة جدا عند مستوى معنوية  $5\%$  بالتالي فالنموذج مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين تطبيق إستراتيجية التسوية و تحسين مستوى الأداء الوظيفي ، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت  $0.005$  .

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي عند مستوى معنوية  $5\%$

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي من وجهة نظر العاملين عند مستوى المعنوية  $5\%$

الجدول رقم (2-16): مؤشرات اختبار نموذج الانحدار بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي

معامل الارتباط $r$ : 0.325		معامل التحديد $R^2$ : 0.106		
قيمة ( $F$ ): 5.206		مستوى المعنوية : 0.027 عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	$b$	$SEb$	بيتا ( $\beta$ )	قيمة ( $t$ )
الثابت (constant)	1.409	0.506		2.784
إستراتيجية السيطرة	0.534	0.234	0.325	2.282

المصدر : من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط ضعيف يميل نحو المتوسط نوعا ما حيث قيمة  $r=0.325$  وقيمة  $b$  تقدر بـ 0.534 ، كما أن القيمة الكبيرة لـ  $F$  المحسوبة و المقدرة بـ 5.206 تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة جدا عند مستوى معنوية 5% بالتالي فالنموذج مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين تطبيق إستراتيجية السيطرة ، و بعد اختبار معاملات النموذج يتضح لنا أن معاملات النموذج معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار  $t$  حيث نجد أن معنوية بلغت 0.027.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة :

بعد عرض النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الأجزاء التي يتضمنها الاستبيان و المتعلقة بجزء الخصائص الشخصية و جزء الإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، جزء الأداء الوظيفي يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة معتمدين على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها إحصائيا باستخدام spssv22.

تحليل اختبار فروض وجود تبني لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالوادي من وجهة نظر العاملين

### التحليل رقم (01): الاتجاه العامل مستوى تبني إستراتيجية التجنب من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-4) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  في كل العبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة  $P-v$  فيها أكبر من 0.05 التي تشير أن كل العبارات أقل من 3 ( $u < 3$ ) ، ويمكن إيعاز هذا الأمر لإدراك العاملين بأن مديري المديرية محل الدراسة يفضلون التعامل مع الاختلافات و الصراعات الناشئة بين العاملين في المنظمة بطريقة آنية مهما تطلب ذلك من وقت و جهد، لإيمانهم بأن الإبقاء على حالة الصراع قد يؤدي إلى كبت الصراع و بالتالي يولد مشاعر سلبية لدى العاملين، قد تنعكس على مستوى أدائهم للعمل.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2017) والتي أظهرت استخدام جميع إستراتيجيات إدارة الصراع الوظيفي لدى العاملين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ودراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

### التحليل قم (02)الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التنازل (المعاملة) من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_1$  في 5 عبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة  $P-value$  فيها أقل من 0.05 التي تشير أن متوسط العبارات قد تجاوز 3 ( $u > 3$ ) ويعزى هذا إلى المناخ التنظيمي السائد في المديرية القائم على العمل الجماعي والتعاون وتقديم بعض التنازلات التي من شأنها أن تحافظ على سيرورة العمل والرضا الوظيفي للعاملين داخل المديرية الشيء الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود استخدام إستراتيجية التنازل لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد

### التحليل قم (03)الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التعاون من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-6) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_1$  في 8 عبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة  $P-value$  فيها أقل من 0.05 التي تشير أن متوسط العبارات قد تجاوز 3 ( $u > 3$ )، وتعزى هذه النتيجة لحرص المديرين في المديرية العملية على تعزيز مبدأ التعاون والعمل الجماعي في المنظمة، والذي يتضح من خلال اهتمامهم برغبات الأطراف المتصارعة واحتياجاتهم، وإشراكهم لهم في التعرف على أسباب الصراع وأبعاده من خلال تبادل المعلومات ومن ثم إشراكهم في وضع الحلول الموضوعية في جو يسوده الهدوء و التفاهم، الأمر الذي يزيد من جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

واتفقت هذه النتيجة (Others & Karimi، 2013) والتي أظهرت أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس مدينة جورجان ، ودراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت استخدام كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد .

#### التحليل قم (04) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية التسوية من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-7) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_1$  في 8 عبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة P-value فيها أقل من 0.05 التي تشير أن متوسط العبارات قد تجاوز 3 ( $u > 3$ ) ، تعزى هذه النتيجة إلى قيام المديرين في المنظمات الأهلية بإرضاء كافة الأطراف المتصارعة من خلال تسوية الخلافات بطرق ودية و إيجاد حلول مشتركة فيما بينهم، مما يؤدي بدوره إلى إضفاء جو من الهدوء والانسجام بين العاملين، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017) والتي أظهرت وجود تنوع في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ودراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد...

#### التحليل قم (05) الإتجاه العام لمستوى تبني إستراتيجية السيطرة من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-8) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_1$  في 3 عبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة P-value فيها أقل من 0.05 التي تشير أن متوسط العبارات قد تجاوز 3 ( $u > 3$ ) ويمكن إيعاز ذلك أن الإدارة تلجأ هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم و اتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وإنما تقدم تنازلات في حالة اشتداد الصراع وهذا من وجهة نظر العاملين .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Others & Karimi، 2013) والتي أظهرت أن إستراتيجية السيطرة الأقل استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس مدينة جورجان.

### تحليل فروض وجود مستوى عالي من الأداء لدى العاملين

التحليل قم (06) تقيّم الإتجاه العام للأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

من خلال الجدول (2-9) نلاحظ تحقق الفرضية  $H_1$  في معظم العبارات من أصل 10 حيث كانت قيمة  $P-v$  فيها أقل من 0.05 التي تشير أن متوسط العبارات قد تجاوز 3 ( $u > 3$ ) ، و تعزى هذه النتيجة إلى على حرص مديري المؤسسة محل الدراسة على تطوير قدرات العاملين لديهم من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية مثل " تقنية الحديثة في التكوين عبر مؤتمرات الفيديو"<sup>1</sup> التي تساعدهم في الوصول إلى أعلى مستوى أداء وإتباعها لاتجاهات إدارية حديثة في تنمية أداء العاملين وتطويرهم، وتوفيرها لنظام تقييم أداء وظيفي يكشف بشكل فعال وحقيقي عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين "نظام التقييم الساخن والبارد" واعتمادها على احدث برامج تقييم الأداء والعملية التكوينية . كما يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المؤسسة القائمة على تقديم خدماتها من خلال خدمة الزبائن، مما يعني تجدد تلك المشاريع وبعد العمل عن الروتين، الأمر الذي يدفع الموظفين للعمل بحماس ودقة وجودة ومن باب المسؤولية المجتمعية، فإنها تحرص على تقديم خدمات بأفضل جودة ممكنة، الأمر الذي يتطلب تطوير أداء موظفيها. يضاف إلى ذلك المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع المؤسسة مما يستدعي من هذه المؤسسة مواكبة التطور في العمل المؤسسي وتطوير مهارات الكادر البشري لديها، للوصول إلى التميز ونيل ثقة الممولين ، كما تعزو هذه النتيجة إلى كون ما نسبته ( 21 %) من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات وبالتالي لديهم رغبة شديدة في إثبات ذاتهم وإظهار مهاراتهم وقدراتهم في العمل من خلال تقديم أعلى مستوى أداء، ومن ناحية أخرى فإن ما نسبته (79 %) من أفراد عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن 5 سنوات، مما يدل على أنهم يتمتعون بخبرات ومهارات عالية لتحقيق أعلى مستوى أداء.

و أتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود مستوى أداء عالي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ودراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017) والتي أظهرت وجود مستوى عالي من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

### تحليل فروض وجود أثر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مستوى الأداء الوظيفي :

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج معامل التحديد و الاتجاه العام لكل إستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> من خلال مقابلة بين مسؤول الموارد البشرية

## جدول رقم (2-17) يوضح ترتيب لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

باستخدام ( $R^2$  , P\_value , Sig (T))

Sig (T)	P_value	الترتيب	$R^2$	الإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.169	0.712	4	0.043	إستراتيجية التجنب
0.43	0.005	5	0.014	إستراتيجية التنازل
0.00	0.000	1	0.263	إستراتيجية التعاون
0.005	0.000	3	0.165	إستراتيجية التسوية
0.027	0.019	2	0.106	إستراتيجية السيطرة

## تحليل رقم (7): متغير إستراتيجية التجنب

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل التحديد لإستراتيجية التجنب يساوي (0.043) وهو يفسر 4.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي، بينما 95.7% الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج كما أن قيمة (P\_value=0.712) وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية و هي عدم وجود أثر لإستراتيجية التجنب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة، و يمكن أن يعز ذلك إلى عدم أهميتها لدى المديرين لكون إستراتيجية التجنب تعني عدم التعاون و الحزم ، وهو الشيء الذي يجعل العمال يشعرون بعدم مبالاة من قبل مسؤوليهم الشيء الذي يؤثر على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم الوظيفي .

## تحليل رقم (8): متغير إستراتيجية التنازل (المعاملة )

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل التحديد لإستراتيجية التنازل يساوي (0.014) وهو يفسر 1.4% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي، بينما 98.6% الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج كما أن قيمة (P\_value=0.005) وهي أقل . 0.05 مما يعني توفرها لكن نجد قيمة  $T \downarrow sig$  هي 0.43 مما يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية وهي عدم وجود أثر لإستراتيجية التنازل على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة، ويعزى ذلك إلى تمتع العاملين بالمديرية محل الدراسة بعدد من المميزات الوظيفية التي تسهم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بغض النظر عن انتهاج الإدارة لأسلوب التنازل في حل الصراعات بين العاملين.

## تحليل رقم (9): متغير إستراتيجية التعاون :

من خلال الجدول يتبين أن معامل التحديد لإستراتيجية التعاون يساوي (0.263) و هو يفسر 26.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي، بينما 73.7% الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج كما أن قيمة (P\_value=0.000) وهي أصغر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر لإستراتيجية التعاون على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لما تحققه هذه الإستراتيجية من علاقات إيجابية بين العاملين تنعكس على زيادة فعالية المناخ التنظيمي، وزيادة حماسهم و دافعيتهم للعمل، بالإضافة إلى ماتسهم به من إضفاء روح العمل الجماعي في حل الصراعات التي قد تنشأ بالمديرية و بالتالي التركيز بشكل أكبر على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. كما يمكن إيعازها إلى النمط القيادي الذي يمارسه المديرين بالمديرية محل الدراسة، حيث بناء على هذه النتيجة يمكن القول أن النمط الديمقراطي التشاركي هو السائد بالمديرية .

## تحليل رقم (10): متغير إستراتيجية التسوية:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل التحديد لإستراتيجية التسوية يساوي (0.165) وهو يفسر 16.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي، بينما 83.5% الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج كما أن قيمة (P\_value=0.005) وهي أصغر من 0.000 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر لإستراتيجية التسوية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يفضلون استخدام أسلوب حل الصراعات من خلال حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة وتبرز المصالح المشتركة بينهم، مما يسهم في المحافظة على مناخ تنظيمي إيجابي يعتمد على تسوية الصراعات بطرق ودية بعيداً عن استخدام سلطة القانون.

## تحليل رقم (11): متغير إستراتيجية السيطرة:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل التحديد لإستراتيجية السيطرة يساوي (0.106) وهو يفسر 10.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي، بينما 98.3% الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج كما أن قيمة (P\_value=0.005) وهي أصغر من 0.019 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر لإستراتيجية السيطرة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة، ويمكن إيعاز ذلك تمسك المديرين بقراراتهم إتجاه الأطراف المتصارعة و كل ما يشنت العمل و يززع النظام العام داخل المديرية .

## خلاصة الفصل الثاني:

تعد استراتيجيات إدارة الصراع و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، كون الصراع هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد أو بطريقة عفوية، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية و التي عرضناها خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان لجمع المعلومات و التي تعد من أحدث الطرق، و بعد اختيارنا لمؤسسة اقتصادية ألا وهي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي ، و جمع المعلومات ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الذي مكنا من عرض و تحليل البيانات بشكل

• جيد

خاتمة عامّة

## الخاتمة

من خلال ما سبق يتبين لنا وجود تأثير لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، و نظر الأهمية الأداء الوظيفي على العامل و المؤسسة ككل جاءت دراستنا لمعرفة ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

حيث تمت دراستنا على عينة مكونة من 50 عامل بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي وتم التوصل إلى النتائج التالية :

1)ظهرت نتائج الدراسة أن هناك تنوع واضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وأنهم لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة، والسبب في ذلك هو ديناميكية في التعامل مع الصراعات المختلفة باختلاف الأطراف و الأسباب .

2)جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تنازلياً على النحو التالي: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التنازل (المجاملة ))

3)لا يوجد تبني لإستراتيجية تجنب المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين نظرا لكون الإدارة لا تعمل على تجنب الصراعات و لا تلقي مسؤولية حلا لمشكلة على الأطراف المتصارعة بل بالعكس فهي تعمل على المشاركة على حل الصراعات و إيجاد حلول جذرية آنية وعدم تأجيلها . .

4)توفر لمستوى عالي من الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي كون العاملين يتوفرون على كفاءات ومهارات عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ، دون أن ننسى تقديم الإدارة للعاملين برامج تدريبية مكثفة وبرامج تقييم الأداء من أجل تحسين من مستواهم الوظيفي .

5)الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية إلى جانب إستراتيجيات إدارة الصراع، كالمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والأمن الوظيفي وغيرها من القضايا و المواضيع الإدارية .

6)تؤثر إستراتيجية التعاون، التسوية و السيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر الوادي على التوالي .

7) لا تؤثر كل من إستراتيجية التنازل و التجنب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي، في حين يوجد توفر لإستراتيجية التنازل مع قلة أهميتها المقدرة ب 1.4 % مقارنة مع إستراتيجية التجنب غير متوفرة في حين أهميتها تقدر ب 4.3 %.

### توصيات الدراسة :

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات للتغلب على الآثار السلبية للصراع التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في:

- 1) ضرورة تطوير ممارسات مديري المديرية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال دورات تدريبية أو ورش عمل توعوية و خاصة فيما يخص إستراتيجية التجنب و التنازل .
- 2) التحديد الدقيق لمهام و مسؤوليات العاملين في المديرية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور عن طريق القيام بورش عمل و اجتماعات يتم من خلالها توعية العمال مع تحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة بإعداد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة .
- 3) تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع من خلال العمل على مشاركة الجميع ، ومنح العمال حوافز تشجيعية بشقيها المعنوي و المادي.
- 4) زيادة اهتمام إدارة المديرية في رفع وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين لديها من خلال العمل على تقييم أدائهم مرتين في السنة وعقد اجتماعات تناقش مستويات أدائهم

### آفاق الدراسة:

وفي الأخير يبقى مجال البحث مفتوح و يمكن أن نقتح المواضيع التالية:

- 1) أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على ولاء العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي
- 2) علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى العاملين
- 3) أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على درجة المواطنة التنظيمية لدى العاملين
- 4) علاقة المناخ التنظيمي بنمط إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة.

# قائمة المراجع والمصادر

## أولا المراجع العربية :

### أ. الكتب

1. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2002
2. سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990
3. محمد عبد الغني هلال، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001
6. زيد منير العبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006
7. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط8، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2014
8. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
9. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
10. شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005،
11. عبد الباقي صلاح الدين ، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدارالجامعية، مصر، 2005 .
12. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة ، 1985
13. الدحلح فيصل عبدالرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم وأساليب القياس والنماذج )، المكتبة الوطنية، عمان، 2001
14. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
14. حسين محمدا لحراشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار المجلس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

ب. الرسائل العلمية

1. طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2001-2002)
2. إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة - دراسة حالة جامعة المسيلة، (رسالة ماجستير)، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، (2012-2013)
3. أحد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، (رسالة ماجستير)، جامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة، 2008.
4. بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 (2009-2012) ، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و الإعلام، (2012-2013)
5. شامي صليحة ،المناخ التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة لنيل ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2010.
6. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعت الأزهر - غزة، 2017
7. بوعمامة احمد فارس ،المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة " سونلغاز " للتوزيع - قسنطينة - ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع " تنمية وتسيير الموارد البشرية" جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسنطينة ،2010.

ج. المقالات :

1. محمد أحمد الطراونة، (إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية ومقارنة)، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 1999.

2. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية – دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث ، عدد 10 ، 2010 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .

3. عبد الله صلاح: فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1979.

### ثانيا المراجع الأجنبية :

1. Mohammed H.Assaf, Management of Organizational Conflict Its Impact Strategic Change of Organization/Applicable Study in General Directorate of Anbar Governorate, Ph.D. Doctorat in General Administration , St Clements University, Anbar, Iraq, 2013, p 27
2. Adami Catherine: Comment Les grandes entreprise Préviennent-elles les conflit sociaux, Mémoire magister, Université Paris, France, 2006
3. Nguyen Veronique :Debats et conflit Lors De L'Elaboration DU Budget, Thèse Doctorat sciences de gestion, Ecole des hautes études commerciales de Paris, France, 2008.
4. John M.Iancevich and Michael T.Matteson, Organizational behavior and Management, 3ed, Homewood, Irwin, p306
5. Dictionary of Human Ressources and Personnel Management, third edition, 2006 , London, P58

الأملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة العلمية	الأستاذ المحكم	الرقم
أستاذ محاضر ب	الدكتور/ مرزوقي مرزوقي	01
أستاذ محاضر ب	الدكتورة/ عابي خليدة	02
أستاذ محاضر أ	الدكتور/ نعرونة بوبكر	03
أستاذ محاضر أ	الدكتورة/ بوصبيح رحيمة	04
أستاذ محاضر أ	الدكتور/ بله باسي زكريا	05
أستاذ محاضر أ	الدكتور/ دفرور نعيم	06
أستاذ محاضر أ	الدكتور/ وصيف غدير إبراهيم	07

## الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

### استمارة الاستبيان

أرجو التكرم بمنحي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة التي بين أيديكم من أجل استعمالها في إطار بحث علمي، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم بكل دقة و موضوعية.

آمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذا الاستبيان و الإجابة عليه، و نؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

35-45 سنة  أكثر من 46

3- الوضعية العائلية: أعزب  متزوج

4- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  جامعي

دراسات عليا

5- منصبكم في السلم التسلسلي داخل المؤسسة:

إطار سامي  - إطار

عون  - عون منفذ

- أخرى .....

6- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

## المحور الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي عدد من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) تحت الاختيار المناسب:

الرقم	استراتيجيات: إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة	موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: استراتيجيات التجنب</b>				
01	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة			
02	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل			
03	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها			
04	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها			
05	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء			
06	تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات			
07	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام			
08	تحميل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها			
09	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع			
10	تنسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف			
<b>ثانياً: إستراتيجية التنازل (المجاملة)</b>				
01	تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين			
02	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات ثم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة			
03	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة			

			04	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع
			05	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشر بالضعف أمام الآخرين
			06	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
			07	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع
			08	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة
			09	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها
			10	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم
<b>ثالثا: إستراتيجية التعاون</b>				
			01	تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعا في قارب واحد"
			02	تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها
			03	تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول
			04	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون
			05	توازن الإدارة بين بعدي الحزم و التعاون في إدارة الصراع
			06	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات
			07	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات
			08	تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع
			09	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع
			10	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات

رابعاً: استراتيجيات التسوية (الحل الوسط)

			تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	01
			تقوم الإدارة بارتضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	02
			تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع و خسائرهم	03
			تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	04
			تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	05
			تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	06
			تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	07
			تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ و أعط)	08
			تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	09
			تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	10

رابعاً: استراتيجيات السيطرة

			تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف	01
			تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	02
			تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	03
			تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	04
			تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	05
			ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها	06
			تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	07

			تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	08
			تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها	09
			تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	10

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

فيما يلي عدد من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) تحت الاختيار المناسب:

غير موافق	محايد	موافق	الأداء الوظيفي	الرقم
			أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر	01
			أقوم بتأدية الأعمال المناطة بب بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	02
			تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة و الكفاءة المطلوبة	03
			تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية و تطوير أداء الموظفين	04
			أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	05
			تتوفر لدي المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	06
			يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات الموظفين و مهاراتهم بالفاعلية المطلوبة	07
			يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف	08
			أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح	09
			أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات ند إنجاز المعاملات	10
			أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	11

			أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيق لمستوى عال من الأداء	12
			يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة	13
			أنفذ العمل و المهام المطلوبة وفقا للخطط المعدة مسبقا.	14
			أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	15
			يوجد انخفاض في حالات الشكاوى و التظلم ن قبل الموظفين	16
			تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة	17

شكرا انتهت الأسئلة