

جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم التجارية، شعبة علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص ادارة موارد بشرية
بعنوان:

أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية

"دراسة حالة - مديرية التعمير والهندسة المعمارية لولاية المنية."

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذة: د. قرساس حياة

- بدلاوي عبد الرحمان

و الاستاذ المشرف المساعد: د. بن علي ميلود

- داود موسى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرئبة	الجامعة	الصفة
د. زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن علي ميلود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. سايج عبدالله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم التجارية ، شعبة علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص ادارة موارد بشرية
بعنوان:

أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية

"دراسة حالة - مديرية التعمير والهندسة المعمارية

لولاية المنبوعة."

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذة: د. قرساس حياة

- بدلاوي عبد الرحمان

و الاستاذ المشرف المساعد: د. بن علي ميلود

- داود موسى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/ 06 / 12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. زقيب خيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن علي ميلود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. سايح عبدالله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَالَمِينَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَا لَكَ يَوْمَ الدِّينِ أَيَاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ

اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ صِرَاطَ الَّذِينَ

أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ

وَلَا الضَّالِّينَ

الحمد لله الذي ما تم جُهد ولا خُتم سعي الا بفضلِه، وبكرم من الله وتوفيَقه.

إهداء..

إلى من كانت لي وطنًا وملأًا، إلى أُمي العزِيزة، أطال الله في عمرها،
لكِ وحدكِ تحنّي كلماتي احترامًا وامتنانًا، فما وصلت إلى ما أنا عليه إلا
بدعواتكِ الصادقة وسهركِ الطويل.

إلى روح والدي الحبيب، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته،
أهديك هذا النجاح، فقد كنت دومًا النور الذي يرشدني، والقُدوة التي أفخر بها.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،
كنتم دائمًا السند والداعم، فشكرًا لكم على الحب والمساندة في كل خطوة.

إلى شريكة حياتي، زوجتي العزِيزة،
كنتِ النصف الجميل في رحلة كفاحي، شكرًا لصبركِ وحُبكِ الذي لا يعرف حدودًا.

وإلى أبنائي الأحباء، و أبناء و بنات إخوتي وأخواتي الأحباء كلُّ باسمه،
أنتم دافع هذا الإنجاز، وبكم أفخر، فأنتم غايتي وأملِي في الغد.

أهدي هذا التخرج لكل من كان له أثر في طريقي،

ولكل من دعمني بكلمة أو دعوة أو لحظة صبر.

الطالب بدلاوي عبدالرحمان



الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

لا يسعني، في هذه اللحظات الغالية التي لا أملك أثنى منها، إلا أن أقدم ثمرة هذا العمل إهداءً إلى:

✚ إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و التي سهرت الليالي من أجلي وغمرتني بحنانها الفياض و

سهلت لي الشدائد بدعائها والى الانسانية العظيمة التي لا طال ما تمنيت ان تقر عينها لرؤيتي في
يوم كهذا "أمي العزيزة" أرجو من الله عز وجل أن يطيل في عمرها ويديم لها الصحة والعافية

✚ إلى من كَلَّلَ العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار و الذي سخر

لي كل الإمكانيات المادية والمعنوية ودفعني دوماً إلى هذا الطريق وكان وراء نجاحي

"أبي العزيز" أظل الله في عمره وأدام له الصحة والعافية.

✚ إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، الى من شددت ضلعي بهم فكانوا لي ينابيع أرتو منها

" اخوتي الغاليين " .

✚ إلى خطيبتي الغالية، يا زهرة عمري، و يا أجمل قدر كتبه الله لي.

✚ إلى كل من مد يد العون لي ، ومن وقف وآمن بي ، وشجعني لكي اكون في المراتب العليا،

إلى كل من ترك اثرا طيبا في مسيرتي الجامعية من زملاء وأساتذة واصدقاء ،إلى كل من

خطر في القلب وغاب عن القلم شكرا جزيلا لكم، كل الاحترام والتقدير .

الطالب داود موسى



شكر و عرفان

الحمد لله ذي الجلال و الإكرام و صلى الله على سيدنا محمد خير الأنام
عليه اطيب الصلاة وازكى السلام .. حبيبنا ونبينا وسيدنا وقائدنا وقدوتنا ومعلمنا .

يقول النبي ﷺ

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

و بعد أن أنعم الله علينا إذ أتممنا هذه الدراسة لا نجد من العبارات ما يفي أهل العطاء عطائهم إلا دعاء
في ظهر الغيب و عبارات من الشكر والتقدير، فكل الشكر والعرفان إلى الدكاترة والأساتذة المحترمين بقسم
علوم التسيير بجامعة غرداية ونخص بالذكر من مد لنا يد العون والمساعدة والتوجيهات الصائبة ولم ييخلوا
علينا بالنصح والإرشاد:

الأستاذة الفاضلة المشرفة: د. قراس حياة و الاستاذ الفاضل المشرف المساعد : د. بن علي ميلود
كما أشكر الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة و أعضاء اللجنة المحترمين على قبولهم مناقشة
هذه المذكرة ، . وإلى جميع الأساتذة و المعلمين من الطور الابتدائي الى الطور الجامعي وكل من
علمنا حرفا أو أفادنا بمعلومة و وجهنا لما نحن عليه.

و أيضا كل الشكر والعرفان لكل من قدم لنا المساهمة في إثراء هذه الدراسة خاصة إدارات و
موظفي المديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء و إدارات و موظفي مديرية
التجهيزات العمومية لولاية المنيعه على صبرهم و تعاونهم. معنا حسب ما يمتلكون

من معلومات، وخبرة فجزاءهم الله خير الجزاء و جعلها في ميزان
حسناتهم وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد نوجه

له شكرنا وإحتراماتنا. ونسأل الله العلي القدير أن يتقبل منا هذا العمل

وأن يكون خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعله علما نافعا.

والحمد لله



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية مديرية التعمير والهندسة المعمارية لولاية المنيع، من خلال تحليل خمسة أبعاد رئيسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي: السيطرة، التعاون، التسوية، التجنب والمجاملة. لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام استبيان لجمع البيانات وُزِعَ على عينة مكونة من 53 موظفاً. وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين، والانحدار.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية و علاقة ارتباطيه موجبة (قوية) و بدرجة مرتفعة من خلال أسلوب التسوية والتعاون. في المقابل وجود أثر ذي دلالة إحصائية و علاقة ارتباطيه موجبة (جيدة) و بدرجة متوسطة من خلال أساليب السيطرة، المجاملة و التجنب.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة إنشاء جهة متخصصة في إدارة الصراع التنظيمي، تكون مسؤولة عن تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الصراعات داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تعزيز اهتمام المسؤولين بأسلوب التعاون لما له من دور فعال في حل الصراعات، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي لتحقيق مستويات أداء أعلى.

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

Abstract:

This study aims to examine the impact of organizational conflict management on human resource performance in the Directorate of Reconstruction, Architecture, and Construction in the Wilaya of EL-MENIA Province. The research focuses on analyzing five key dimensions of conflict management: dominance, collaboration, compromise, avoidance, and accommodation. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used to collect data from a sample of 53 employees. The data were analyzed and hypotheses tested using descriptive statistical methods, analysis of variance (ANOVA), and regression analysis.

The study's findings revealed a statistically significant impact of organizational conflict management on human resource performance, with a strong and high-level positive correlation observed through the **compromise and collaboration** approaches. In contrast, a statistically significant and moderately positive correlation was identified through the **dominance, accommodation, and avoidance** strategies.

The study concluded with several recommendations, most notably the necessity of establishing a specialized body for managing organizational conflict. This body should be responsible for identifying the most appropriate strategies for handling conflicts within institutions. Additionally, the study emphasized the importance of encouraging managers to adopt the **collaboration** approach, given its effective role in resolving conflicts and promoting team spirit and collective work, which in turn contributes to achieving higher performance levels.

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

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I – II	إهداء
III	شكر و عرفان
V – IV	ملخص
XI – X	قائمة الجداول والأشكال
XII – XI	قائمة الملاحق
أ – و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي و أداء الموارد البشرية	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي
10	المطلب الثاني: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
11	المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مراحله
17	المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية.
17	المطلب الأول: مفهوم اداء الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية
37	المبحث الثالث: دراسات سابقة
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة لعربية
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
40	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة
42	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

45	المطلب الأول: التعريف بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية
45	المطلب الثاني: مهام مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: منهجية الدراسة
50	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و الإطار الوصفي لها
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة ومناقشة النتائج
68	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
خلاصة الفصل	
81	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	رقم و عنوان الجدول
31	جدول(01) اسلوب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف
41	جدول(02) المقارنة بين الدراسات السابقة
51	جدول(03) توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (الصراع التنظيمي)
51	جدول(04) توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)
52	جدول(05) طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية
53	جدول(06) نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا -كرونباخ"
54	جدول(07) معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية السيطرة والدرجة الكلية
55	جدول(08) معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التعاون والدرجة الكلية
55	جدول(09) معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التسوية والدرجة الكلية
56	جدول(10) معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية الجنب والدرجة الكلية
57	جدول(11) معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية المجاملة والدرجة الكلية
57	جدول (12) معاملات الارتباط بين ابعاد الصراع التنظيمي والدرجة الكلية
58	جدول(13) معاملات الارتباط بين الاداء الموارد البشرية والدرجة الكلية
59	جدول(14) اختبار التوزيع الطبيعي
59	جدول(15): تحليل خصائص العينة-الجنس
60	جدول(16) تحليل خصائص العينة-الفئة العمرية
61	جدول(17) تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي
62	جدول(18) تحليل خصائص العينة- التخصص الوظيفي
63	جدول(19) تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية
65	جدول(20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الصراع التنظيمي
67	جدول(21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اداء الموارد البشرية
69	جدول(22) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية
70	الجدول(23) تحليل التباين الأحادي للفروق (الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية)
72	جدول(24) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب السيطرة و اداء الموارد البشرية
74	جدول(25) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية
75	جدول(26) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية

76	جدول(27) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية
78	جدول(28) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم و عنوان الشكل
06	الشكل(01) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع
20	الشكل(02) يوضح محددات أداء المورد البشري
28	الشكل(03) دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية
29	الشكل(04) نموذج "ماري هاينز" لراحل تقييم أداء الموارد البشرية
48	الشكل(05) الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التعمير والهندسة المعمارية لولاية المنية
60	الشكل(06) تحليل خصائص العينة-الجنس
61	الشكل(07) تحليل خصائص العينة-الفئة العمرية
62	الشكل(08) تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي
63	الشكل(09) تحليل خصائص العينة- التخصص الوظيفي
64	الشكل(10) تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	جداول SPSS

مقدمة

أ - مقدمة

يعد العنصر البشري في أي منظمة من أهم الموارد التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال ما يقدمه من أنشطة ضمن إطار تنظيمي يقوم على التعاون والتنسيق بما يعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومهما اختلف نوع المنظمة، فإن تطورها وتقدمها يعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية. إلا أن ذلك لا يمنع من حدوث تباين في وجهات النظر بين الأفراد، خصوصاً في الأمور الإدارية، مما قد يؤدي إلى نشوء صراعات بين الوحدات أو المصالح الإدارية، أو حتى بين الأفراد أنفسهم، سواء بين الزملاء أو بين الرؤساء والمرؤوسين.

وفي ظل بيئة العمل الحديثة، يصعب تجنب هذه الصراعات بشكل كامل، الأمر الذي يستدعي ضرورة امتلاك الأفراد للمهارات اللازمة للتعامل معها بفعالية. ومن المهم التأكيد على أن الصراع داخل المنظمات يُعد ظاهرة طبيعية، وقد ينشأ نتيجة سوء فهم خلال مناقشة تتعلق بجانب من جوانب العمل. ومن هنا تبرز أهمية وجود آليات مناسبة للتعامل مع الصراعات بما يتيح توجيهها بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.

فالصراع، إذا ما أُدير بطريقة سليمة، يمكن أن يكون دافعاً نحو التغيير الإيجابي وتحسين الأداء، مما ينعكس بشكل إيجابي على فرق العمل والإدارة. أما في حال إهماله أو استمراره لفترات طويلة دون معالجة، فقد يؤدي إلى آثار سلبية تُضعف من أداء المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافها.

إدارة الصراع التنظيمي من بين أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية، لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على مناخ العمل وجودة الأداء الوظيفي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تبني استراتيجيات فعالة في التعامل مع حالات الصراع داخل بيئة العمل بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة إشكالية محورية تتمثل في

ب - الإشكالية الرئيسية:

"كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنيعه" ؟

• الإشكالية الفرعية :

- ما هي الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنيعه في إدارة الصراع التنظيمي؟

- ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه - ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -؟

ت- الفرضيات العامة:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى أداء الموظفين بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص الوظيفي، الأقدمية).

• الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية السيطرة و أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعاون و أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التسوية و أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التجنب و أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية المجاملة و أداء الموارد البشرية بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء - ولاية المنيعه -.

ث-أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسة، يأتي في مقدمتها تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية الولائية للتعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنيعه. كما تسعى الدراسة

إلى الوقوف على مستوى أداء الموارد البشرية داخل هذه المديرية، وتحليل مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين هذا الأداء. وتُختتم الأهداف بمحاولة تقديم مقترحات عملية من شأنها المساهمة في تقليص الوقت والجهد المهدور نتيجة الصراعات التنظيمية، بما يعزز كفاءة وفعالية الموارد البشرية..

ج- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب أساسية يمكن إبرازها كما يلي: أولاً، تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أشكال هذا الصراع وأساليب التعامل معه، إلى جانب تحليل آثاره المباشرة وغير المباشرة على كفاءة الأفراد داخل بيئة العمل. ثانياً، تنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بظاهرة تنظيمية وسلوكية طبيعية تحدث بشكل متكرر في مختلف المؤسسات، وهي ظاهرة الصراع التنظيمي، حيث تتيح هذه الدراسة فهماً أعمق لأبعاد هذه الظاهرة من خلال الوقوف على مفاهيمها وأسبابها وأنواعها، مع تقديم رؤى حول كيفية إدارتها بأساليب فعالة تُمكن من تحقيق آثارها الإيجابية وتقليل انعكاساتها السلبية. وثالثاً، توفر هذه الدراسة أرضية علمية صلبة يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية، سواء في مؤسسات وقطاعات أخرى أو ضمن مقاربات بحثية أكثر تخصصاً، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي.

ح- مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة:

- إن اختيار هذا الموضوع لم يكن عشوائياً، بل جاء مدفوعاً بعدة دوافع موضوعية وشخصية، من أبرزها ما يلي:
- الواقع الوظيفي في القطاعات الحكومية الجزائرية ، وما يشهده من مظاهر صراع وظيفي تؤثر بشكل مباشر على استقرار بيئة العمل، خاصة عندما تطال هذه الصراعات الكفاءات المهنية، مما يدفع بعضها إلى التفكير في مغادرة تلك المنظمات والانتقال إلى جهات أخرى أكثر استقراراً وتقديراً للجهود، وهو ما ينعكس سلباً على استمرارية العمل وكفاءة الأداء داخل القطاع الحكومي.
- دوافع ذاتية نابعة من تخصصي الوظيفي، إذ إن الاحتكاك اليومي بمظاهر الصراع في بيئة العمل، وما تسببه من توتر وعوائق ، جعلني أعي حجم تأثير هذه الصراعات على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، وعلى جودة تقديم الخدمات العامة، بل وعلى إهدار الوقت والجهد والموارد.

خ- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :أُجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية.
- الحدود الزمنية :تم تنفيذ الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2025/2024.

د - منهجية الدراسة والادوات المستخدمة :

من أجل الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث واختبار الفرضيات التي تم طرحها مسبقاً، تم اعتماد منهجين علميين مختلفين بحسب طبيعة كل فصل من فصول الدراسة. ففي الفصل الأول، تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يُعنى بوصف الظاهرة المدروسة من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة. وقد تم جمع المعلومات من مصادر متنوعة، شملت الكتب المتخصصة، والمقالات العلمية المحكمة، والملتقيات الأكاديمية، بالإضافة إلى بعض الرسائل والأطروحات الجامعية ذات العلاقة.

أما في الفصل الثاني، فقد تم توظيف المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان اشتمل على مجموعة من الأسئلة التي تعالج محاور الدراسة الأساسية، بهدف جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، بما يُمكن من اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تفسير الظاهرة موضوع البحث.

ذ - تقسيمات البحث:

تم تنظيم هذه الدراسة في فصلين رئيسيين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، بما يحقق التكامل بين الإطار المفاهيمي والتحليل الميداني للظاهرة المدروسة.

الفصل الأول خُصص للإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمن ثلاث مباحث أساسية: تناولت الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة، وتناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي، و على المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء المورد البشري. ، كما تناولت الدراسة والتحليل للأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك لتحليل ومناقشة هذه الدراسات، بهدف استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها وتحديد الفجوات البحثية.

أما الفصل الثاني، فقد تضمن الجانب الميداني من الدراسة، وقُسم بدوره إلى ثلاث مباحث أساسية. خصصت لتقديم مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية باعتبارها ميدان الدراسة، في حين استعرضنا فيه الأدوات المنهجية والإجراءات المتبعة في جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

ر - نموذج الدراسة :

- المتغير المستقل X إدارة الصراع التنظيمي

- المتغير التابع Y أداء الموارد البشرية



ز - صعوبات الدراسة:

كما هو الحال في معظم الدراسات العلمية، فقد واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث جملة من التحديات والصعوبات التي كان لها أثر في تأخير بعض مراحل الإنجاز أو الحدّ من سرعة التقدم، ومن بين أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

ندرة المراجع العلمية التي تتناول العلاقة بين متغيري الدراسة بشكل مباشر ومترابط، الأمر الذي تطلب جهداً إضافياً في البحث والتحليل لتكوين إطار نظري متماسك.

تحفّظ بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستبيان، سواء بدافع الحذر أو عدم الفهم الكامل لأهمية الدراسة، مما أثّر على سرعة جمع البيانات.

صعوبة الحصول على الاستبيانات المستوفاة ضمن المدة الزمنية المحددة، وهو ما اضطرنا إلى تكرار الزيارات إلى المؤسسة المعنية من أجل جمعها واستيفاء العدد الكافي من الردود.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

الصراع التنظيمي و

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تُعد المنظمات الحديثة أنظمة ديناميكية تتأثر وتتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويُشكّل المورد البشري فيها العنصر المحوري الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فنجاح المنظمة وفعاليتها يعتمدان بدرجة كبيرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، والذي يُعد انعكاسًا مباشرًا لمستوى التفاعل والانسجام داخل بيئة العمل. وفي هذا السياق، لا يخلو أي تنظيم من مظاهر التفاعل الإنساني بين الأفراد، والتي قد تتطوي أحيانًا على تعارض في المصالح أو الآراء أو الأساليب، مما يؤدي إلى نشوء ما يُعرف بالصراع التنظيمي.

ويُعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية ومتوقعة في بيئة العمل، إذ ينشأ نتيجة لتقاطع الأدوار والتفاوت في الأهداف والاختلافات الشخصية والمهنية. وقد مرّ هذا المفهوم بتحوّل كبير في الفكر الإداري؛ ففي حين كان يُنظر إليه سابقًا كظاهرة سلبية ينبغي الحد منها أو تجنبها، أصبح يُنظر إليه في المنظور الحديث كأداة يمكن توظيفها بفعالية لتحسين الأداء وتعزيز الإبداع واتخاذ القرارات الأكثر جودة، شرط أن تتم إدارته بأسلوب علمي يضمن بقاءه ضمن الحدود المقبولة.

وعليه تُعد إدارة الصراع التنظيمي من المهام الحيوية التي تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة، حيث تهدف إلى احتواء التوترات وتنظيم الخلافات بشكل يُعزز التفاهم ويسهم في بناء علاقات مهنية أكثر تعاونًا. ويبرز هنا دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الصراعات، وتوظيفها لدعم الأهداف التنظيمية.

- وعلى هذا الأساس، يرتبط الصراع التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بأداء المورد البشري.

وانطلاقًا من هذه الاعتبارات، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يسلط الضوء على مفهوم الصراع التنظيمي وأبعاده المختلفة، وآليات إدارته الفعالة، إلى جانب تحليل دور هذه الظاهرة في التأثير على أداء الموارد البشرية. كما يتضمن الفصل عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في بناء أرضية علمية متينة لمواصلة البحث والتحليل.

المبحث الأول :ماهية الصراع التنظيمي

تُعد إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسات. فالصراع، رغم ما قد يبدو عليه من طابع سلبي، يمكن أن يمثل عنصرًا محفزًا للتغيير والتطوير متى ما أُدير بفعالية. ويقتضي فهم هذه الظاهرة التفرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لها، حيث يهدف هذا المبحث إلى تقديم تصور واضح وشامل حول هذه الجوانب، تمهيدًا لفهم أعمق لسبل إدارة الصراع داخل المؤسسات بطريقة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الأول :أساسيات حول الصراع التنظيمي

يُعد الصراع التنظيمي إحدى الظواهر التي تشهدها المؤسسات، وسنحاول من خلال هذا المطلب تناول مفهومه، أسبابه، أنواعه وخصائصه.

الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي

لم يتوصل الباحثون في مجالات التسيير والإدارة إلى تعريف موحد لمفهوم الصراع التنظيمي، ويُعزى هذا التباين إلى اختلاف الخلفيات النظرية والتوجهات الفكرية للباحثين، بالإضافة إلى تعدد المدارس العلمية التي ينتمون إليها. ويتأثر فهم الصراع التنظيمي بالسياق المعرفي الذي يُدرس من خلاله، حيث تختلف مقاربات علماء النفس عن تلك التي يعتمد عليها علماء الاجتماع أو المتخصصون في علوم التسيير، وهو ما يعكس تعدد الزوايا التحليلية التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم، وفيما يلي أبرز التعريفات التي تناولت الصراع التنظيمي من منظور السلوك التنظيمي:

* يرى (Smith,1966) أن الصراع التنظيمي : "هو عبارة عن وضعية (Situation) تكون فيها الشروط، الأهداف والممارسات بين مختلف الأطراف غير منسجمة"¹.

* يرى (Litterer, 1966) أن الصراع التنظيمي هو : "يُعد الصراع نوعًا من السلوك ينشأ نتيجة وجود تعارض أو تضاد بين طرفين أو أكثر، ويحدث هذا التعارض عندما يُدرك أحد الأطراف أو جميعهم تباينًا أو تعارضًا في الأنشطة أو في نمط التفاعل القائم بينهم"².

¹ - د .أبوالقاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي بالآغواط ، 2018-2019، ص3.

² - المرجع نفسه، ص3.

* يعرف أحد الرواد الصراع التنظيمي : "أنه يشير في أحد أبعاده إلى سلوك يقوم به الفرد (أ) يهدف إلى إعاقة جهود الفرد (ب)، وذلك من خلال ممارسة شكل من أشكال التعطيل أو العرقلة، مما قد يؤدي إلى شعور بالإحباط لدى الفرد (ب) ويحول دون تحقيقه لأهدافه أو مصالحه المرجوة"¹.

منه نستنتج أن الصراع التنظيمي حالة من التوتر أو النزاع تنشأ داخل المنظمات نتيجة لاختلاف الأهداف أو المصالح أو القيم بين الأفراد أو الفرق. وقد تكون لهذا الصراع آثار مزدوجة، حيث يمكن أن ينعكس سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يؤثر على الأداء التنظيمي العام.

الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

يُعد الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية لا يمكن تجنبها، بل يُنظر إليه كأمر حتمي في بيئة العمل. ويمثل وجود الصراع تحدياً للمديرين، إذ لا يُفترض السعي إلى القضاء عليه كلياً عند ظهوره، بل ينبغي إدارته والتعامل معه بشكل إيجابي يسهم في تحقيق أهداف الفرد والجماعة. وتتحقق هذه الإدارة الفعالة من خلال فهم الأسباب الكامنة وراء الصراع، والتي تناولها عدد كبير من الباحثين والمفكرين والإداريين، حيث تم تصنيفها وفقاً لعدة عوامل وأساليب تحليلية على النحو التالي²:

أولاً الأسباب التنظيمية:

من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة نجد الأسباب التنظيمية، والتي تعود إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى نشوء هذا الصراع ونذكر منها ما يلي:

1. نمط اتخاذ القرار: يحظى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بقبول واسع في الممارسات التنظيمية الحديثة، نظراً لما يوفره من فرص لطرح وجهات نظر متعددة وتقديم بدائل متنوعة تسهم في تعزيز جودة القرار. ومع ذلك، فإن هذا النهج قد يؤدي إلى بروز بعض التناقضات التنظيمية، خاصة في حال غياب وضوح السلطة وتحديد المسؤوليات. إذ إن غموض الأدوار قد يترتب عليه صعوبة في تحديد الجهات أو الجماعات المسؤولة عن تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، مما يؤثر سلباً على فعالية الأداء التنظيمي.
2. تعارض الأهداف: إن تقاطع الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد أو الجماعات المنتمية لهذه المنظمة يعد أمراً أساسياً في ظهور الصراع داخل المنظمة.

¹ - الخيطي محمد فاتح، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1، ص 30-36.

² - الشماع خليل محمد وخيضر كاظم محمود نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، طبعة 15، 2005، ص 297.

3. نقص الموارد وإمكانيات ندرتها: فكلما كانت الموارد محدودة احتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات أكبر.

4. تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت¹: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وصرف المكافآت فإن ذلك يقود إلى بروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات نشوء الصراع.

ثانياً الأسباب الشخصية للصراع:

لا تُعزى جميع أشكال الصراع داخل المنظمات إلى العوامل التنظيمية فقط، إذ إن العوامل الفردية والشخصية قد تلعب دوراً رئيسياً في نشوء هذه الصراعات. وتتمثل أبرز الأسباب ذات الصلة بالفرد واتجاهاته وشخصيته فيما يلي:

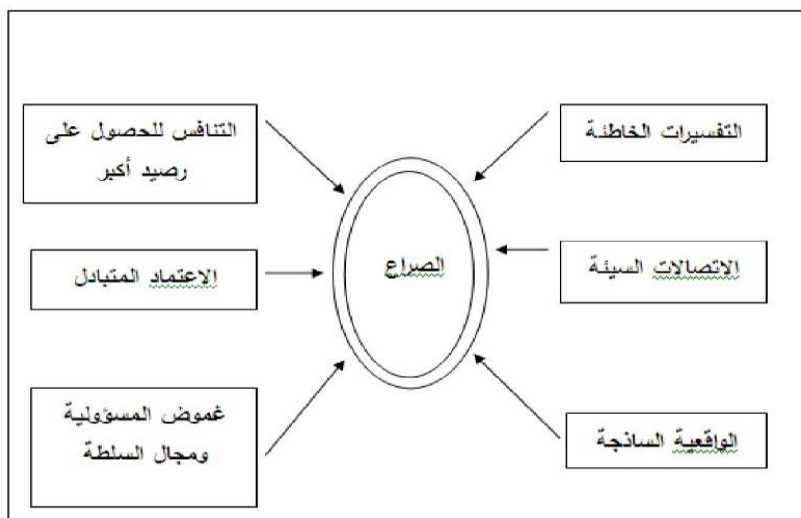
1. طبيعة بعض الشخصيات غير التعاونية: تتسم بعض الشخصيات بالفردية والانطواء، مما يتعارض مع متطلبات العمل التنظيمي الذي يقوم على التعاون والعمل الجماعي.
2. تفاوت الخلفيات الاجتماعية والثقافية والتعليمية: يؤدي الاختلاف في المرجعيات والخبرات بين العاملين إلى تباين في طرق التفكير والتفاعل، ما قد يُفضي إلى سوء الفهم أو التصادم².
3. ضعف الروح المعنوية وغياب المشاركة في صنع القرار: عندما يُستبعد الأفراد من عمليات اتخاذ القرار، ويُحرمون من قنوات الاتصال الفعالة، تتولد لديهم مشاعر بالإحباط وعدم الانتماء.
4. المضايقات في بيئة العمل: تُعد المضايقات، وخاصة تلك التي تحدث بين الجنسين، من العوامل المؤدية إلى التوتر والصراع داخل بيئة العمل.
5. الإحساس بالتهميش وعدم الاستجابة للمطالب: يؤدي تجاهل احتياجات العاملين وعدم الإصغاء لمطالبهم إلى تصاعد التوتر، والذي قد يتطور إلى احتجاجات أو إضرابات.
6. الاعتقاد بأن العنف هو وسيلة لتحقيق المطالب: يلجأ بعض العاملين إلى استخدام أساليب عنيفة ظناً منهم أنها السبيل الوحيد للضغط على الإدارة، رغم أن الأسباب الحقيقية للصراع قد تكون مختلفة عن المطالب المعلنة، كالأجور أو عدد ساعات العمل³.

¹ - العبدلي محمد ناصر، السلوك التنظيمي والإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 295.

² - أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006، ص 151.

³ - عباس فيصل وعريان علاوة، "الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي"، مذكرة تخرج، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2017/2018، ص 31.30.

الشكل رقم (01) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع



المصدر : د. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان، ط1، 2011، ص114.

الفرع الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

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

أولاً : أنواع الصراع وفقاً لمصادره

أشار روبنز إلى أن الصراع داخل المنظمات يمكن تصنيفه إلى ثلاثة أنماط رئيسية بناءً على مصادره، وهي كما يلي¹:

- 1) صراع المهمات (Task Conflict): يتعلق هذا النوع من الصراع بمحتوى العمل وأهدافه. وعندما يكون هذا الصراع في حدوده المعتدلة أو المنخفضة، فإنه يُعد صراعاً بناءً، حيث يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الجماعة.
- 2) صراع العلاقات (Relationship Conflict): ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة للاحتكاك بين الأفراد بناءً على التناقضات والاختلافات في شخصياتهم. وغالباً ما يُعتبر صراعاً غير بناء، لأنه يعكس مشاعر العداء ويؤثر سلباً على العلاقات بين الأفراد.

¹ -Robbins , "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications", 8th Ed., Prentice Hall - International, Inc., New Jersey, 1998, p 492.

(3) صراع العمليات (Process Conflict): يرتبط هذا الصراع بكيفية سير العمل وأداء المهام. يُعتبر وجوده في حدوده الدنيا مفيداً للوظائف التنظيمية، حيث يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

ثانياً : أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه

يُشير أحد الرواد إلى نوعين من الصراع هما ¹:

(1) الصراع المنظم (Organized Conflict) : يُعد هذا النوع من الصراع صراعاً جماعياً يُستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً واسعاً بين الأفراد أو المجموعات. يتم في هذا السياق استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية للتوصل إلى حلول، وعند فشل هذه الإجراءات في تحقيق الأهداف المرجوة، يتم اللجوء إلى وسائل ضغط أخرى مثل الإضراب أو العقوبات الجماعية. ومن الأمثلة البارزة على هذا النوع من الصراع هو الصراع بين النقابات العمالية والمنظمات أو الإدارات.

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

ثالثاً : أنواع الصراع وفقاً للتخطيط

أشار أمارو وبيرس إلى تصنيفين رئيسيين للصراع، هما ² :

(1) الصراع المخطط أو الاستراتيجي: يُعد هذا النوع من الصراع صراعاً مُوجهاً يتم الدفاع عنه وفق خطة استراتيجية محددة. يتسم هذا الصراع بوجود هدف محدد يسعى الأطراف لتحقيقه، حيث يُعتبر أي طرف يقف في طريق تحقيق هذا الهدف خصماً

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

رابعاً : أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته:

أشار العتيبي إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقاً لاتجاهاته إلى ما يلي ³:

(1) الصراع التنظيمي الأفقي: يحدث هذا النوع من الصراع بين أطراف تنتمي إلى نفس الوحدة التنظيمية أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تعمل على نفس المستوى الإداري،

(2) الصراع التنظيمي العمودي: ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

¹ -الدهان، أميمة ، نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1992، ص151.

² -/Rue L. and Bayers L, "Management: Theory and pplication", 5th Ed., Home wood: Illinions, Richard IRWIN, Inc,1989,p84.

³ - العتيبي، طارق موسى ،مرجع سابق، ص 30.

خامسا : أنواع الصراع وفقا لأثاره.

أشار العديد من المفكرين إلى أن للصراع آثارًا سلبية قد تؤثر سلبيًا على فاعلية المنظمة، لكنه في الوقت ذاته قد يحمل آثارًا إيجابية يجب على الإدارة الاستفادة منها بأقصى قدر ممكن، بما يعود بالنفع على المنظمة. وفي هذا السياق ¹، تم تقسيم آثار الصراع التنظيمي إلى صنفين هما :

1) الآثار ايجابية: يعترف أصحاب الفكر الإداري الحديث بالدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل، إذ يُنظر إليه على أنه ظاهرة لا يمكن تجنبها، ناتجة عن الظروف والبُنى التنظيمية السائدة. ويُعد الصراع عنصرًا فعالًا في إحداث التغيير، ما يجعله مفيدًا للمنظمة باعتباره محفزًا للتقدم والإبداع. فوجوده يُسهم في تشجيع المبادرات الخلاقية، وتوليد أفكار جديدة، الأمر الذي يُساعد المنظمة على التطور والتكيف مع المتغيرات في محيطها الخارجي. ومن أبرز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- تشجيع التفكير الابتكاري إذ يُسهم الصراع في دفع الأفراد إلى البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، ما يؤدي إلى إنتاج أفكار خلاقية تسهم في تحسين الأداء.²
- يُعد الصراع شكلاً من أشكال التواصل، وغالبًا ما يؤدي السعي لحله إلى فتح مسارات جديدة ومستدامة للاتصال، مما يعمق الثقة المتبادلة، ويُسهم في تحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة.³
- يعتبر الصراع خبرةً للإدارة والعاملين ، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً.⁴
- يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى وقد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل على النمو.
- حتى في حال عدم الوصول إلى نتائج بناءة، فإن الصراع يُمكن أن يُسهم في تنشيط الأفراد وإيقاظ وعيهم بالمسؤوليات، مما يُحفزهم على التفاعل الإيجابي.

¹ - ملائكة، عبد العزيز محمد، "تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوابع للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1989، ص144.

² - الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي"، ط 1 ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2001، ص1972.

³ - العميان، محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص379.

⁴ - العتيبي، طارق موسى، مرجع سابق، ص30 .

➤ يُعد الصراع عنصرًا مهمًا في ضمان استمرارية المنظمة من خلال إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة¹.

(2) الآثار السلبية: يرى أصحاب المدرسة التقليدية في الإدارة أن الصراع داخل المنظمات ظاهرة ينبغي تجنبها، إذ يُعتقد أنه ينشأ في الغالب نتيجة لمشكلات شخصية بين الأفراد، ما يؤدي إلى استجابات سلوكية غير سليمة، ويُحدث استقطابًا في الإدراك والمشاعر داخل بيئة العمل. وبناءً على هذا التصور، يُنظر إلى الصراع التنظيمي - بغض النظر عن مصدره - كظاهرة سلبية تمثل خللاً وظيفيًا يُعيق الأداء التنظيمي.

ومن أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي²:

➤ قد يدفع الصراع الأطراف المتنازعة إلى المبالغة في تقدير مصالحها الخاصة على حساب المصلحة العامة للمنظمة، مما يعيق تحقيق الأهداف الكلية .

➤ يؤدي الصراع إلى تعطيل أو تقييد قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة.

➤ قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية .

➤ يؤدي الصراع إلى نشوء تيارات من العداوة والتنافر بين العاملين.

➤ يهدم المعنويات، ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية .

➤ مؤشر على ضعف القيادة.

➤ انخفاض الرضا المعنوي و الشعور بالانتماء والعمل بروح الفريق.

➤ التحريف وبث الإشاعات.

➤ تعطيل اتخاذ القرار: يخلق الصراع بيئة من التوتر والتباين تعيق التوصل إلى قرارات جماعية فعالة.

يتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي يُمثل ظاهرة حتمية في كافة النظم الإدارية، إلا أنه لا ينبغي النظر إليه دومًا من زاوية سلبية، إذ قد يحمل في طياته أبعادًا إيجابية يمكن أن تُسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز ديناميكيته الداخلية. فالصراع هو سلوك ذو حدين؛ فقد يكون معوقًا ومعطلًا للوظائف التنظيمية إذا أُسيء التعامل معه، وقد يكون في المقابل محفزًا للنمو والتجديد إذا أُحسن توجيهه وإدارته.

¹-Johns G, "Organizational Behavior: Understanding Life at Work", Scott and Foresman Company, Boston,1987,p445.

²-شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر 24الى26.

المطلب الثاني : تعريف إدارة الصراع التنظيمي

تُعد إدارة الصراع التنظيمي عملية معقدة تتطلب تنوعاً في الأساليب والاستراتيجيات، نظراً لاختلاف طبيعة الصراعات والسياقات التي تحدث فيها. فلا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد في جميع الحالات، وذلك بسبب تباين ظروف المؤسسات، وتعدد أسباب الصراع، واختلاف طبيعة ودوافع الأطراف المتصارعة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، ومراحله، مع التركيز على أبرز الأساليب المستخدمة في التعامل معه بفعالية.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

نظراً للتباين الفكري بين الباحثين في مجال علم الإدارة بشأن مفهوم إدارة الصراع، فقد ظهرت عدة تعريفات لها نتيجة لاختلاف وجهات النظر. ولتوضيح هذا المفهوم بشكل دقيق، سنعرض أهم التعريفات المتاحة، على أن نتوصل في النهاية إلى تعريف ملائم يتناسب مع السياق الذي ندرسه. وفيما يلي أبرز التعريفات :

- الإدارة الفعّالة للصراع التنظيمي تتيح تحويل الطاقة الناتجة عن الصراع إلى قوة إيجابية بدلاً من أن تكون عاملاً سلبياً، حيث أن الهدف الأساسي من إدارة الصراع ليس القضاء عليه تماماً، بل الاستفادة من هذه الطاقة والأفكار المتولدة من الأطراف المتصارعة، وتحويلها إلى نتائج إيجابية تخدم مصالح المنظمة¹.
- كما تعرف إدارة الصراع بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المتصارعة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج و مخرجات تتفق مع أهداف المؤسسة².
- حسب shaun and Alfred فإن إدارة الصراع هي عملية تحليل وتشخيص دقيقة للمواقف الصراعية من خلال تحديد موضوع الصراع، وفهم أنواعه المختلفة، بالإضافة إلى التعرف على أسبابه الأساسية. بناءً على ذلك، يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الصراع و الاستفادة منه³.

وعليه نستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية تهدف إلى فهم وتحليل الصراع داخل المنظمة، من خلال تحديد أسبابه وأنواعه، واختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه. وتركز على تحقيق التوافق بين الأطراف وتوجيه

¹ - شلابي زهير بوجمعة، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2012، ص 124.

² - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة المؤسسة العربية للعلوم والثقافة"، ط 1، مصر، 2014، ص 8.

³ - الضويان حصة بنت عبد المحسن ، "استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، 2013، ص 60.

الصراع نحو نتائج إيجابية تدعم أهداف المنظمة، مع الحفاظ على مستوى صراع وظيفي يساهم في تحسين الأداء.

الفرع الثاني : مهارات إدارة الصراع التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة كما ذكرت إحدى الدراسات¹، أنه من الصعب تجنب الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، و عليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم و اكتساب المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء ومن أهم المهارات الواردة بالدراسة ما يلي:

- يمكن أن يساهم الصراع، إذا ما تم توجيهه وإدارته بشكل علمي، في تعزيز مخرجات المنظمة الإيجابية، لا سيما في مجالات تحسين جودة اتخاذ القرار، ودعم التغيير والتطوير التنظيمي، وتحفيز الابتكار من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين.
- من الضروري العمل على تنمية أهداف تنظيمية مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا بروح التعاون، بما يدفع الأطراف المتصارعة إلى الالتقاء حول مصالح موحدة.
- يُعد توسيع الموارد المتاحة (سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية) من بين الحلول الفعالة لتقليل حدة الصراعات التي تنشأ نتيجة التنافس على الموارد النادرة داخل المنظمة.
- يتوجب على الإدارة أن تولي أهمية خاصة لبناء علاقات ثقة متبادلة مع العاملين، حيث إن الإحساس بالأمان والثقة في النفس وفي العمل يعززان الانتماء والولاء التنظيمي.
- تُعد استدامة المنظمة ونجاحها المستقبلي من الأهداف الأساسية التي تتطلب وجود إدارة فعالة للصراع، باعتباره أحد المحددات الرئيسة للأداء التنظيمي.
- يوصى كذلك بتصميم برامج تدريبية تُعنى بتطوير المهارات اللازمة لإدارة الصراعات، إلى جانب تبني سياسات تنظيمية مرنة ومحدثة تتماشى مع متغيرات بيئة العمل.

المطلب الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مراحله

تعد أساليب إدارة الصراع التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تساعد في توجيه الصراع نحو نتائج بناءة، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة. تختلف هذه الأساليب باختلاف طبيعة الصراع وظروفه، مما يستدعي تبني استراتيجيات مرنة تتناسب مع المواقف المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الصراع التنظيمي مراحل متعددة

¹ - خميس أسماء : "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، 2014، ص42.

يجب فهمها وتحليلها لضمان التعامل الفعّال معه. في هذا السياق، سنتناول أبرز أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مع تسليط الضوء على مراحله الأساسية وكيفية التعامل مع كل مرحلة بفعالية.

الفرع الأول : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يؤكد رواد الإدارة على وجود عدة أساليب لإدارة الصراع، وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب، ومن أهم هذه الأساليب نذكر¹:

(1) أسلوب إدارة الصراع داخل الفرد : تُعد إدارة الصراع الذاتي من أعقد أشكال إدارة الصراع، وذلك لعدم وجود خيار واحد أو نمط ثابت يمكن الاعتماد عليه في معالجته، إذ تختلف أساليب الفرد في التعامل مع الصراعات الذاتية باختلاف شخصيته، ودرجة نضجه النفسي والاجتماعي، وكذلك بحسب طريقة تفاعله مع الآخرين

ولأجل التخفيف من حدة الصراع الذاتي والارتقاء بكفاءة الفرد في مواجهته، يمكن اعتماد بعض الأساليب المساندة، من أبرزها:

- غرس القيم السليمة من خلال التنشئة الاجتماعية الهادفة، التي تستند إلى المبادئ الأخلاقية والدينية،

- تحقيق العدالة الاقتصادية داخل بيئة العمل، وذلك عبر تصميم نظام رواتب عادل يتماشى مع تكلفة المعيشة والظروف الاقتصادية العامة في المجتمع.

(2) أسلوب إدارة الصراع داخل الجماعات (بليك وموتون) : قاما "بليك وموتون" بتصميم نموذج الشبكة الإدارية الذي يُستخدم لفهم أساليب إدارة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة. يعتمد هذا النموذج على بُعدين رئيسيين هما الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالأفراد

ويمتد كل من هذين البعدين على مقياس من 0 إلى 9، حيث تشير القيمة "9" إلى أعلى درجات الاهتمام، و"0" إلى أدناها. من خلال الدمج بين درجات الاهتمام بالبعدين، حدد الباحثان خمسة أساليب رئيسية لإدارة الصراع، تمثل الزوايا والنقطة المركزية في الشبكة:

1.2 أسلوب التجنب:

- يتصف هذا الأسلوب بانسحاب المدير من الصراع، عبر تجاهله أو تأجيله أو الابتعاد عنه.

¹ - فاتن سعدوني، "تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 01، 2016، ص 306-309.

- يُستخدم عندما يكون الصراع ليس من مسؤولية المدير، أو وجود من يمكنه التعامل معه بشكل أفضل.

2.2 أسلوب المجاملة :

- يسعى المدير إلى الحفاظ على العلاقات الإنسانية عبر تهدئة الأجواء وخفض التوتر،
- يُستخدم هذا الأسلوب غالباً في حالات الاختلافات الشخصية، لكنه لا يعالج جوهر المشكلة.

3.2 أسلوب الحل الوسط :

- يُعتمد هذا الأسلوب عندما تكون قوة الأطراف المتصارعة متساوية، ويسعى إلى التوصل لحل وسط.
- يتيح لكل طرف تحقيق جزء من مطالبه مقابل التنازل عن جزء آخر، ما يجعله حلاً عملياً غالباً .

4.2 أسلوب المنافسة :

- يقوم على استخدام السلطة والنفوذ لحسم الصراع لصالح طرف واحد، دون مراعاة الطرف الآخر.
- يُستخدم هذا الأسلوب في القرارات الطارئة أو الحرجة التي تتطلب حسمًا سريعاً،

5.2 أسلوب التعاون :

- يُعد هذا الأسلوب من أنجح أساليب إدارة الصراع، إذ يجمع بين القوة والعلاقات الإنسانية.
 - يعتمد على فهم شامل لأسباب الصراع، ومشاركة جميع الأطراف في اقتراح الحلول ومناقشتها.
 - يحتاج هذا الأسلوب إلى وقت وجهد، لكنه الأكثر فعالية خاصة في القضايا الجوهرية .
- (3) أسلوب إدارة الصراع بين المجموعات : هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات ، من أهمها:

1-3 أسلوب (رحيم): يرى أن إدارة الصراع بين المجموعات يتطلب مجموعة من الخطوات وهي:

- التشخيص: بتحديد حجم الصراع ومصادره ، وأسبابه، تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة .
- التدخل: حيث أن هناك أسلوبان للتدخل هما: (أسلوب سلوكي) يحاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين مهنيًا ، و(أسلوب هيكلي تركيبي) يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة¹.

2.3 أسلوب لونجنكر وفرينجل: ذكرا مجموعة من الخطوات لحل و إدارة الصراع بين المجموعات، ومنها:

- السيطرة على الجماعة الأقوى .
- المساومة بين المتنافسين.

¹ - أحمد محمد الخالدي: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.

■ تعديل العلاقات التنظيمية.

3.3 أسلوب لورانس ولورس فيريا : يرون أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات وهي:

- الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.
 - الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم وإستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.
 - إتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.
- ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين وجب تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع.

الفرع الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

إن استمرار الصراع بين الأفراد أو الجماعات دون معالجته أو تجاهله يمكن أن يسبب الكثير من الأضرار ويعيق المنظمة في تحقيق ما تطمح إليه ، لذلك وجب على المديرين أن يولوا أهمية كبيرة بإيجاد حلول كفيلة لهذه المشكلة ومحاولة استغلال جوانبها الإيجابية لمصلحتها ومعالجة الجوانب السلبية لها، ولكي يدار الصراع بطريقة فعالة يجب مراعاة النقاط التالية¹:

1/ اكتشاف الصراع في مكان العمل: يُعد التعرف المبكر على بوادر الصراع التنظيمي من العوامل الحاسمة التي تمكن الإدارة من التدخل في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثاره السلبية. وفي هذا السياق، اقترح "لويس بوندي" نموذجًا تحليليًا يحدد من خلاله خمس مراحل رئيسية يمر بها الصراع التنظيمي، والتي تُمكن من تشخيصه وتفسير تطوراتهِ بدقة و المتمثلة في الآتي:

1.1 مرحلة الصراع الكامن : تتميز بعدم وضوح الصراع، نظرا لانخفاض حدته أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

2.1 مرحلة الصراع المدرك : والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة ، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول مضمون الصراع مع الطرف الآخر.

3.1 مرحلة الصراع المحسوس: في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في تجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها البعض، ويتجلى ذلك في الشعور بالقلق والتوتر.

¹ - بسمة خميسي: «دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي و أساليب إدارته في المنظمات"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص ص 772-774.

4.1 مرحلة الصراع العلني : وفيها يمارس الفرد أو الجماعة الصراع بشكل ظاهر ، يظهر في سلوك علني بصور متعددة (التحدي، المشاحنات، العنف...).

5.1 مرحلة ما بعد الصراع: حيث من المتوقع في هذه المرحلة أن يسود جو من التعاون بين الأطراف إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية للجميع ، أما إذا كانت نتائج حله غير مرضية أو قام الأطراف بكبت شعورهم تجاه الصراع، فإن الحالات الكامنة ستكون سببا لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً¹.

2/ تشخيص الصراعات التنظيمية: من أجل إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية لابد من تشخيصه بشكل صحيح، لأن هذه العملية تعتبر قاعدة أساسية لإدارته بطريقة صحيحة، وذلك من أجل التعرف على مشكلة الصراع وتحديد أسبابها الحقيقية وقياس حجمها لكي يتم تقديم العلاج المناسب لها . وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محل الجد.

- إجراء المقابلات مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.

- إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات².

3/ معالجة الصراعات التنظيمية: في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها لكي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، وعملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد، هذا بالإضافة إلى الخبرة والدراية بمدى الجودة المطلوبة في عمليات صنع القرارات.

وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية :

➤ تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر أطراف الصراع.

➤ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.

➤ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

¹-عمروش، عمر: "مصادر الصراعات التنظيمية وإستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة"، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 354.

²-محمود علي العبيدي، أمل: "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص3.

➤ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد¹.

ولكي تتم معالجة الصراع على مستوى الفرد لابد من المساهمة الفعالة من قبل الإدارة في إشباع حاجات الأفراد وتقديرهم وإشعارهم بمدى أهميتهم والمجهود الذي يقومون به لصالح المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بكل فرد وتجنب تداخلها. أما معالجة الصراع على مستوى الجماعة فلا بد من تدعيم منطق العلاقات الإنسانية ونشر ثقافة الحوار والتعاون بينهم، ولكي تتم عملية المعالجة بطريقة مناسبة لابد من التركيز على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة واستخدام أسلوب التفاوض والإقناع والحوار بين هذه الأطراف.

الفرع الثالث : توجيهات في إدارة الصراع التنظيمي

يتعين على الإدارة والمديرين اتباع مجموعة من الإرشادات التي تسهم في تسوية الصراعات بشكل فعال وتعزيز بيئة العمل. وفيما يلي أهم هذه الإرشادات²:

✓ **الرؤية:** يجب على المدير العمل على إقناع جميع العاملين بوجود هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه. هذه الرؤية الموحدة تساهم في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزز من التعاون بين الأطراف المتصارعة.

✓ **الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف التنظيمية واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق. تحديد الأهداف بوضوح يساعد على تقليل فرص حدوث الصراعات الناشئة عن تباين الأهداف أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات.

✓ **الاتصال:** تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة هو أمر بالغ الأهمية. يجب أن تكون هذه القنوات مفتوحة وفعالة بحيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشكل يساهم في الحد من التوترات والصراعات، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالراحة والقبول داخل بيئة العمل.

✓ **القيادة:** يتعين على المدير تبني أسلوب ونهج إداري يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد. القيادة الفعالة تساهم في تعزيز العلاقات بين الأفراد وتحفيزهم على التعاون والتعامل مع الصراعات بشكل بناء، مما يقلل من الآثار السلبية لهذه الصراعات.

¹ - بورغدة ،حسين: " إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد5 ، 2005،ص151.

² -فاتن سعدوني:مرجع سابق ، ص 309.

✓ **التعليم والتدريب:** يجب أن يكون التعليم والتدريب جزءاً أساسياً من عملية تطوير الموظفين بشكل مستمر. تهدف هذه العملية إلى تنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم وتعزيز مستوياتهم الثقافية، مما يمكنهم من التعامل مع الصراعات بطرق أكثر نضجاً واحترافية.

المبحث الثاني: أساسيات أداء الموارد البشرية.

في هذا المبحث، نتناول المتغير الأساسي الثاني في دراستنا، والمتمثل في مصطلح "الأداء" المرتبط بالأفراد، حيث نُبرز معناه و محدّداته و مكوناته و الأهمية و الأهداف ، إلى جانب المصطلح المكمل له وهو "تقييم الأداء". كما نسلط الضوء على أهمية هذا التقييم، و علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية وأبرز الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف الأداء

تختلف التعاريف المحددة لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح . وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) ، و اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

يُشير مفهوم تقييم الأداء إلى عملية تحليل ومتابعة أداء الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم، من خلال ملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم في بيئة العمل، وذلك بهدف الحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في تأدية الوظائف الحالية. كما يهدف التقييم إلى استشراف قدراتهم المستقبلية وإمكانية توليهم لمهام ومسؤوليات أعلى، أو ترشيحهم للترقية إلى مناصب أخرى داخل المؤسسة.¹

وتُعرف هذه العملية أيضاً على أنها إجراء إداري دوري، يُركز على قياس نقاط القوة والضعف لدى العامل، من حيث الجهد المبذول والسلوكيات المتبناة، في إطار موقف محدد مرتبط بهدف تنظيمي سبق التخطيط له من قبل المؤسسة.²

¹- سمسون فتيحة ، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الطبعة 04 ، 2013 ، ص70.

²- عبد الفتاح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2 ، العدد (2+1) ، 2010 ص605

أما من الناحية التطبيقية، فإن تقييم الأداء يتم عبر جمع بيانات كمية ونوعية، لمقارنة أداء الفرد بالمعايير المحددة مسبقاً من قبل الإدارة. وعادةً ما تُجرى هذه العملية من خلال مقابلات مباشرة بين المسؤولين والموظفين الخاضعين لهم تنظيمياً، وتُنفَّذ غالباً على أساس سنوي.

ومن أهم التعريفات لمفهوم أداء الموارد البشرية:

➤ تعريف الأداء حسب (Kherakhem.A) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

➤ تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber. Et J handrieu) : يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".²

➤ تعريف الأداء حسب (Bromily et Miller): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدراتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)⁴

➤ تعريف الأداء حسب (Ph.LORRINO) : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل: "في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، تسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".⁵

إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :

- الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

¹ - Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D , Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992), p 135.

² - Danielle Kaisergruber et josee landrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000, p 119

³ / عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000، ص 231

⁴ - B. Doriath, contrôle de gestion, Dunod, Paris : 1999, P125.

⁵ -Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996, p 47- 48

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

1- عرف (محمد سعيد أنور سلطان) أداء المورد البشري انه الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام ، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للفرد و الوظيفية. ²

الفرع الثاني : محددات الاداء البشري.

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

والأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام) ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في : ³

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

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

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

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

3- **إدراك المهمة**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه، يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة و بيئة العمل: ⁴

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

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط 1، 2011، ص ص 15، 16.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية الدار الجامعية، 2003 الطبعة 1، ص 216.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

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

✓ اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

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

4- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

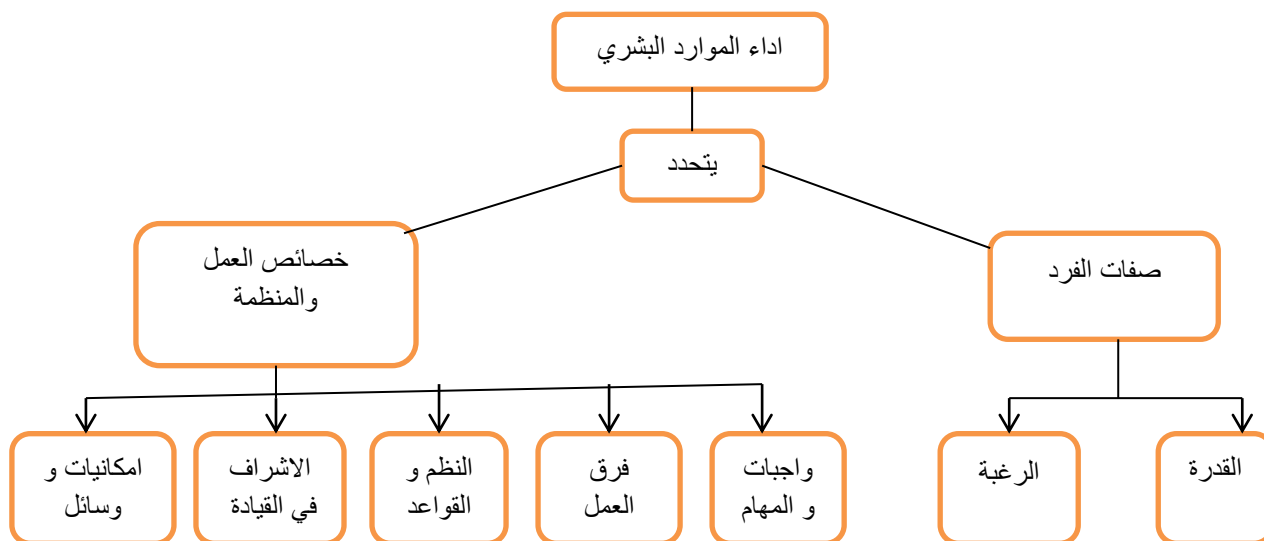
✓ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

✓ مدى وضوح الدور.

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

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

الشكل رقم (02) : يوضح محددات أداء المورد البشري



المصدر: كلال يمينية، أثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع مطهرواي بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص تدبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير ، جامعة . محمد خيضر بسكرة، 2012/2013 ص 43

الفرع الثالث: مكونات الأداء .

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين و هما:

1- الفعالية :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .¹ وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....الخ" نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه :²

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}$$

2- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الاقتصادية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، المثالية،... الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

1-2 تعريف الكفاءة حسب Ruekert et Wellber الكفاءة هي: " قدرة مردودية المؤسسة . " مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

¹ -B. Dervaux, A . Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999

² -. Jean- emile denis et autres, orientation marche et performance , www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009, p11

2-2 تعريف الكفاءة حسب plauchet Vincent الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

2-3 تعرف الكفاءة على انها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".¹

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن كون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

2-4 وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.²

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء .³

أ- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة أفرادها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندها يتساوى الفرد ذو الأداء الجيد مع الفرد ذو الأداء الضعيف .

ب- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الأفراد فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيّة والحوافز المؤسسة.

ت- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عنه

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41 .

² - علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 6.

³ - علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 6.

ضعف المشاركة والعمل الجماعي، ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين .

ث- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري هو نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء بالمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الفرد بالتزقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الفرد المجتهد والأداء العالي والفرد ذو الأداء المتوسط والفرد الكسول والفرد غير المنتج .¹

ج- مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر مشكلات التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

ح- ضعف نطاق الإشراف: نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبئ المسؤولية التي تتحملها المنظمات في تزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن نطاق الإشراف له دورا في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في روح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين ونتاجهم.

خ- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات عمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.²

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم التقييم

إن النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع

¹- شفيقة حداد، ضغوط العمل وأثرها على مورد البشري، مذكرة ماستر في علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 19.

²- الرويلي عماد صفوك جلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة لماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 51 ص 52

يعرف: أنه عملية تحديد أو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل ما وبين القيم السائدة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي .¹

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو .ترقيته لوظيفة أخرى²

- كما تعرف أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.

- هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى صلاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ،أو ترقية الى وظيفة أخرى .³

ومنه نجد أن هذا المفهوم يقوم على عدت أسس الاول ان تقييم أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ،وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، والثاني أن التقييم يشمل على الحكم بنجاح الفرد على الوظيفة الحالية، أي في الوقت الحاضر بالحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد و التي لا غنى عنها نظرا لأهميتها و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان لأهميتها ،وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

■ يُمكن الإدارة من التعرف على مستوى أداء المرؤوسين، مما يساعدها على اتخاذ قرارات فعّالة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة.⁴

■ تمكين العاملين من التعرف على مدى قبول أدائهم وما إذا كان يُعتبر مقبولا وفقاً للمعايير التنظيمية.

■ يُعد مستنداً رسمياً يُستخدم لتحديد أسباب ضعف الأداء والعمل على تصحيحها.

■ يُسهم في تخطيط المسار المهني وتطوير القدرات المهنية للموظف بشكل منهجي.

¹ - مصلاح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي-عربي، ط1 ،دار عالم الكتب، الرياض- السعودية، 1999، ص198

² - مؤيد سعيد وعادل حرجوش - إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، الكويت ، 1991، ص 1

³ - الباري سعود مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، العين، الإمارات، 2011، ص95

⁴ - بشير يوسف حسن، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية اللازمات للعلوم التكنولوجية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة السودان، 2015، ص40.

- يُستخدم كمؤشر لقياس مدى استعداد الموظف للترقية أو النقل إلى منصب أعلى.
- يُشكّل أساساً لاتخاذ قرارات تتعلق بالمكافآت أو زيادات الرواتب بناءً على الأداء الفعلي.
- يُسهم في تحسين معدلات الإنتاجية على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.
- يُقلل من تذمر الموظفين بشأن التمييز، ويعزز شعورهم بعدالة الإجراءات التنظيمية.
- يُساعد على عدم تجاهل كفاءة ونشاط الأفراد المتميزين الذين يعملون بهدوء ودون لفت الانتباه.

❖ وقبل عملية التقييم لابد من الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ¹

- من هم العاملون الذين سيخضعون للتقييم ؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين على أساس المركز الذي يحتله او كبر السن ؟
- ماهي المعايير التي تستخدم في التقييم ؟
- ما هي النماذج والسجلات التي سوف تستخدم في التقييم ؟
- من الذي يوم بالتقييم ؟ الرئيس المباشر ام فرد اخر في مستوى رئاسي اعلى في التنظيم ؟
- هل سيشارك الاشخاص المطلوب تقييمهم وهل يطلعون اعلى تقييم الاداء الخاص بهم ؟

❖ نستعرض معا أهمية النزاهة في تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي: ²

- معيار لتحديد كفاءة الموظف و إنتاجيته خلال السنة.
- الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.
- معالجة أوجه القصور في الأداء و اقتراحات المديرين بكيفية معالجتها.
- مدى كفاءة المسؤولين في تقويم الأداء لمرؤوسيهـم.
- توضيح تصورات المسؤولين لتطور أداء من يتولون ادارتهم.
- تعد احد وسائل التقييم و الاختيار لشغل الوظائف الأعلى.
- - إشعار العاملين بمسؤوليتهم ، و أن نتائج هذا التقييم سترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل.

الفرع الثالث: اهداف تقييم الاداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة و المساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية ، و يقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف و المساواة في دفع التعويضات المالية

¹ - عيسى حمد عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014، ص، 76

² - مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي -عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002،.

لجميع العاملين في المنظمة فقط ، لأن هناك مساواة و عدالة خارجية تشير الى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة ، يجب أن تكون معادلة لما تدفعه المنظمات الأخرى المنافسة و المشابهة للعاملين فيها من تعويضات إضافة إلى كون تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا و فاعلا في المجالات التالية :¹

➤ العدالة والدقة في المكافآت./ تحديد الافراد الممكن ترقيتهم. / توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين. / تحديد الاحتياجات التدريبية. / المساعدة في تحسين الاداء الحالي./ تقييم مستوى الاداء الماضي. / تحديد الاهداف الخاصة بالأداء. / تقديم تغذية عكسية للعاملين على مستويات ادائهم. /المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الرابع : انواع تقييم الأداء

1-ان يقيم الرئيس مرؤوسه: يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، وهي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا , خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية:

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة ، الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

2- ان يقيم المرؤوس رئيسه: يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة 2004، ص

3- ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي): وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء، ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ.

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية. -لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

4- ان يقيم الموظف زميله:

يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك. يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته.

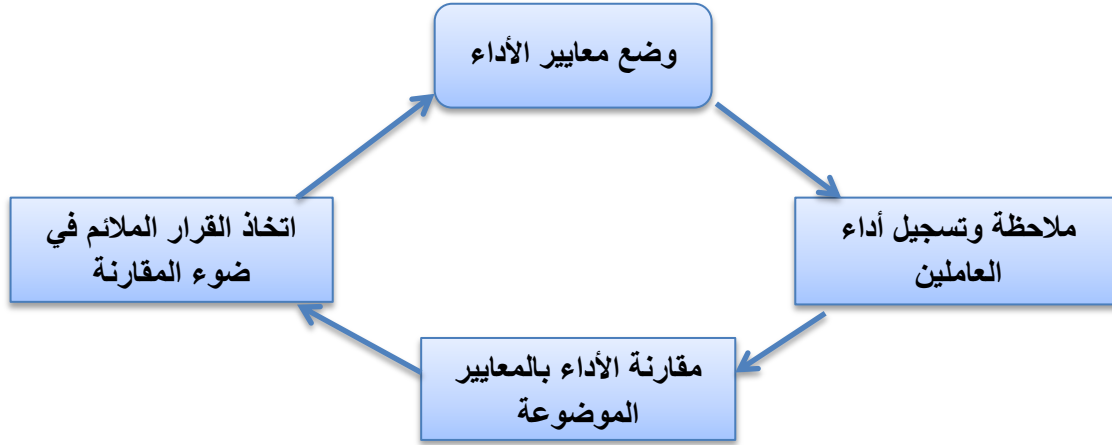
5- ان يقيم العميل الموظف:

يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولا، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها، والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة.

الفرع الخامس: مراحل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

مراحل تقييم أداء الموارد البشرية : تحقيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية لأهدافها يتطلب من القائمين على تنفيذها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا مبنيا على مراحل وخطوات متسلسلة تسمح بالوصول إلى أهداف التقييم .وقد اختلف المختصون في المراحل التي تمر بها عملية التقييم بين موسع في الخطوات ومضيق لها، ونجد من بين النماذج النموذج البسيط الذي يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : دورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص263

يعتمد النموذج المبين في الشكل على مراحل تقييم بسيطة تبدأ بوضع معايير الأداء، ثم ملاحظة وتسجيل أداء العاملين، وبعدها يتم المقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمعايير الموضوعية، لتختتم العملية بمرحلة اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

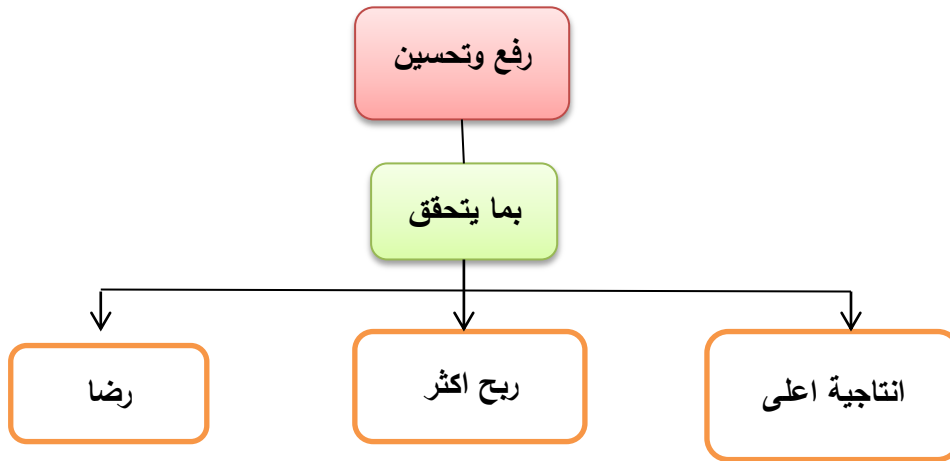
بالإضافة إلى النموذج السابق هناك نماذج لعملية تقييم أداء الموارد البشرية اعتمدت التفصيل في المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التقييم، حيث تضمنت المراحل والخطوات التالية:¹

- تبدأ عملية التقييم بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي سيطبقها المكلف بالتقييم.
- بعدها يتم شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة ليعلم الجميع أهدافه وأبعاده، سواء المقيمين والمقيمين، ويجب أن يدرّب المقيمين على كيفية تطبيقه بالشكل المناسب والعادل.
- يجمع المقيمين من خلال متابعة العاملين بشكل مستمر خلال فترة معينة معلومات عن الأداء بشكل دقيق وموضوعي يسمح بتقديم رؤى واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية لتتضح جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة.
- وضع التقرير النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تتسم بالتغذية العكسية، وبعدها يرفع لإدارة الموارد البشرية، ويرسل لمن يقيم لمعرفة مستوى أدائه.
- شرح نتائج التقييم للعاملين، ووضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009م، ص364.

- بعد كل هذه المراحل يفترض تحسن الأداء، فإن لم يحصل ذلك يفصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى تتناسب مع قدراتهم.
- تطور وتحسن أداء الموارد البشرية سينعكس إيجاباً على المنظمة، من خلال زيادة إنتاجية العمل، وزيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.

الشكل (04) : نموذج "ماري هاينز" لراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص62

يمثل شكل نموذج "ماري هاينز" لتقييم أداء الموارد البشرية على ثلاث مراحل رئيسية، تهدف جميعها إلى تحقيق إنتاجية أعلى، وزيادة الأرباح، ورفع مستوى رضا العاملين. وتُعد هذه العناصر الثلاثة مترابطة بشكل مباشر وسريع، حيث تُسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها بشكل مستدام..¹

الفرع السادس: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية: تختلف أساليب التقييم بحسب طبيعة العمل والبيئة التنظيمية، وتشمل التقييم التقليدي من قبل المديرين، والتقييم الذاتي، والتقييم بـ360 درجة، وغيرها من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق العدالة والدقة والشفافية وعليه فإن اختيار الأسلوب المناسب لتقييم الأداء له تأثير مباشر على رفع كفاءة الأفراد وتحقيق التوازن بين أهداف الموظف والمؤسسة.

تعتبر هذه الأساليب عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم، وتضم أساليب وطرق متعددة صنفها المختصون إلى عدة مجموعات انطلاقاً من القواسم المشتركة بينها، وفيما يلي نتطرق لهذه الأساليب على أساس مجموعتين، الأولى تقليدية والثانية حديثة:²

أ- أساليب التقييم التقليدية: وتشمل ما يلي:

¹ - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص62

² - سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار البازوري العلمية، الأردن، ط1، 2008، ص194-196

- ❖ طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب العاملين تنازلي من الأداء الأفضل إلى الأسوء.
- ❖ طريقة المقارنة الثنائية: بموجبها يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته، وبعدها يقوم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.
- ❖ طريقة التوزيع الإجباري: ويعتمد فيها على ظاهرة التوزيع الطبيعي، والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي الي مجتمع، فتكون نسبة منهم مثال ممتازة، ونسبة أخرى جيدة جدا، ونسبة أخرى منهم أداء مرضي، وهكذا حتى يتم توزيع كل أفراد المنظمة.
- ❖ طريقة قياس التقييم البياني: وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق الاستخدام البياني لكل صفة، بطريقة الأوصاف التقديرية لكل صفة من ضعيف إلى ممتاز، أو عن طريق الجمل الوصفية، بأن يقيم كل صفة بوصفها بفكرة واضحة ودقيقة.
- ❖ أسلوب الوقائع الحرجة: يركز هذا الأسلوب على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، ويتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء على ضوء ما حدث في الماضي، وبعدها يتم تقسيمها إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول إلى تلك المساهمة بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، والقسم الثاني يشير إلى تلك المساهمة بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء.
- ❖ طريقة التقرير المكتوب: تعتبر من أبسط الطرق، حيث يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

ب- أساليب التقييم الحديثة:

وتشمل ما يلي :

- ❖ طريقة الإدارة بالأهداف: يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية، تبدأ بوضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة بمشاركة الإدارة والموظفين العاديين، ثم تبدأ المرحلة الثانية بإقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهم ، وهي من أهم سمات الإدارة بالأهداف، وفي المرحلة الأخيرة يقوم المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الأهداف.

- وبوضح الشكل الموالي احد أساليب تقييم الأداء عن طريق الأهداف

الجدول (01) اسلوب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف¹

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

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

❖ اسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: يتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، وبعدها يتم تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة وصفية، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وبعد وصف المقيم للعامل حسب أدائه توضع القيم العددية المقابلة لكل وصف، وبعدها تجمع القيم التي حصل عليها الفرد، لنحصل على قيمة تعبر عن كفاءته.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الموارد البشرية

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة في بيئات العمل، والتنوع البشري داخل المنظمات، وتشابك المهام والأدوار الوظيفية. وفي خضم هذا التعقيد، يُعد الصراع التنظيمي من الظواهر المتكررة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية الأداء المؤسسي، خاصةً على مستوى الموارد البشرية التي تُعد المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا، تأتي أهمية هذا التمهيد لتسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية، باعتبارها علاقة تكاملية تتطلب فهماً عميقاً ووعياً إدارياً قادراً على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير المؤسسي.

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

ان غياب الصراع بشكل كامل داخل المنظمات يُعد أمراً غير مرغوب فيه، كما أن وجود صراع شديد ومتصاعد يحمل بدوره آثاراً سلبية. فغياب الصراع قد يُشير إلى ضعف انخراط الموارد البشرية وعدم اهتمامها بالمشاركة الفعالة، أو إلى بيئة تنظيمية تُقيّد حرية التفكير وتُقمع الإبداع. في المقابل، فإن الصراع المفرط يؤدي

¹ - احمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006

إلى تعطيل سير العمل، ويُضعف الروح المعنوية، ويُعيق التنسيق بين الأفراد، مما يُقلل من كفاءة تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبناءً عليه، فإن أفضل النتائج تتحقق في ظل وجود مستوى "معتدل" من الصراع، إذ يُحفز العاملين ويُوّجه طاقاتهم نحو أهداف بناءة. فالمنظمات التي لا تشهد سوى نزاعات بسيطة جداً غالباً ما تعاني من اللامبالاة، وغياب الحسم، وضعف الالتزام بالمواعيد، إضافة إلى انخفاض مستوى الإبداع. أما في حال تصاعد الصراع إلى مستويات حادة، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج كارثية، مثل النزاعات السياسية الداخلية، وتدني الرضا الوظيفي، وتقشي العمل الفردي، وزيادة معدل دوران الموظفين.

لذا، يُعتبر الصراع المعتدل هو الشكل الأمثل، لأنه يُسهم في تنشيط الأفراد وتوجيههم نحو التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي الفعّال.

و من بين إيجابيات الصراع المعتدل أيضاً يحافظ على حيوية الجماعة و النقد الذاتي، و الإبداعية و يحسن جودة القرارات ويستثير ابداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام و حب الاطلاع بين الأعضاء، و يوفر وسيلة يتم من خلالها طرح المشكلات في العلن، و تخفيف التوترات ويطور مناخاً يتصف بتقييم الذات و التغيير.¹

و نظراً للنتائج السلبية لما جاء به الفكر التقليدي، أصبح التركيز الأساسي للفكر الحديث هو الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه، و ذلك بعد الاقتناع بالآثار الإيجابية للصراع مثل:

- تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين / إعطاء الفرصة للأفراد للتعبير عن آراءهم و أفكارهم / توجيه جهود العاملين للتجديد و الابتكار مما يساعد على التقليل من الأضرار السلبية للجمود.

و عليه فإن الإدارة تتدخل إما :

- بتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب إذا زاد عن المستوى المحدد / بتنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب في حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب / كما و قد يصل الأمر ببعض المديرين لخلق نوع من الصراع بين العاملين و خاصة في الحالات التي يتطلب الأمر فيها زيادة درجة الابتكار و الإبداع لحل مشاكل المنظمة و رفع مستوى أداء العاملين بها.

إن ضعف مستوى الأداء الوظيفي يعتبر كناتج للصراع التنظيمي الخارج عن سيطرة الإدارة، فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر المضايقة والانزعاج أثناء تواجده بمكان العمل. هنا يظهر دور إدارة

¹ - خالد نضمي قيرواني، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مقال نشر في مجلة دراسات و أبحاث، فلسطين: ISSN 1112-9751 ، ص 2

الصراع التنظيمي في صياغته وجعله يصب في صالح الأداء الوظيفي من خلال اللجوء لآحد الإستراتيجيات المشار إليها سابقا والمناسبة لموضوع الصراع.¹

أكدت الدراسات التي شملت واقع المؤسسات أن وجود درجة مقبولة من الصراع تعتبر الوسيلة لتحفيز الأداء و خلق روح المنافسة والإبداع داخل المنظمة إذا تم إدارته بطريقة علمية فعالة، بالمقابل فإن زيادة حدة الصراع و عدم إدارته بالشكل الصحيح قد تؤدي لخلق عائق أمام أداء الأفراد وتحقيق المؤسسة لأهدافها.²

الفرع الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية :

في هذا النمط من إدارة الصراع، يسعى القائد أو المسؤول إلى فرض حل يخدم مصالحه الخاصة دون مراعاة مصالح الطرف الآخر، انطلاقاً من مبدأ "الريح للطرف الأقوى والخسارة للطرف الآخر". ويعكس هذا التوجه رغبة في تحقيق مكاسب شخصية على حساب التوازن والعدالة، حيث يستخدم المسؤول سلطته بشكل مباشر، إما من خلال التهديد بعقوبات أو عبر إصدار أوامر وتعليمات غير قابلة للنقاش.

يُعد هذا الأسلوب سلبياً بطبيعته، نظراً لأنه يتجاهل وجهات نظر أحد أطراف الصراع، ويؤدي إلى فرض السيطرة الكاملة على عمليات التواصل واتخاذ القرار، مما يضعف من روح الفريق ويؤثر سلباً على درجة التكامل والتماسك داخل المؤسسة. كما أن كبت الصراع عبر الأوامر الإدارية يؤدي إلى تقليص فرص التنافس البناء، ويحد من الإبداع والابتكار، ويُفقد الموظفين الشعور بالمشاركة الفعالة.

علاوة على ذلك، فإن فرض الحلول يولد شعوراً بالظلم لدى الطرف المتضرر، وقد يؤدي إلى تبني اتجاهات سلبية، كالانسحاب النفسي، أو السعي للانتقام من خلال تصرفات سلبية أو حتى تخريبية.

ومع ذلك، قد يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب مبرراً في بعض الحالات الاستثنائية، مثل:

- الحاجة الملحة لاتخاذ قرار سريع بشأن مسألة حيوية؛
- التعامل مع مواقف تتطلب قرارات غير روتينية؛
- أو حين لا يكون من الضروري التزام الطرف الآخر بالحل المفروض عليه.³

¹- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017. ص50

²- ميسرة عبد الرؤوف علي الوراقى ، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، 2018، مجلد 12، عدد 107 ص. 139-196

³- حسني حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، سنة 2003. ص ص

الفرع الثالث: أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية:

يُعد أسلوب التعاون من أكثر الأساليب فعالية في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث يعمل أطراف الصراع بشكل مشترك من أجل تحقيق مصالحهم بطريقة متوازنة. ويعتمد هذا الأسلوب على النقاش الصريح والمفتوح، وتبادل المعلومات بشفافية حتى يتم التوصل إلى حل مُرضٍ لكلا الطرفين. ويهدف هذا النمط إلى إيجاد حلول مقنعة ومستدامة، تحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية.

في هذا السياق، ينظر المسؤول إلى الصراع كجزء طبيعي من بيئة العمل، ويتعامل معه بثقة واحترام متبادل، ويُشجع على حرية التعبير عن الآراء وطرح الأفكار، مما يُعزز من ظهور المواهب والقدرات الإبداعية لدى الأفراد، ويُوْهلهُم لمواجهة التحديات والظروف الصعبة داخل بيئة العمل.

كما يسهم هذا الأسلوب في تعزيز التعاون والانسجام بين الأفراد، حيث يتعرف كل طرف على الآخر بشكل أعمق خلال فترة النقاش، ما يؤدي إلى تقوية العلاقات وتكوين بيئة عمل جماعية قائمة على الثقة وروح الفريق الواحد. وإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة أن تستفيد من تجارب حل الصراعات السابقة من خلال توثيقها في قاعدة بيانات مرجعية تُستخدم لاحقًا في التعامل مع نزاعات مستقبلية.¹

و بناءً على ما سبق، يتبين أن أسلوب التعاون يُعد نموذجًا مثاليًا للتنمية والتطوير، إذ يترك أثرًا إيجابيًا واضحًا على أداء الأفراد والفرق داخل المؤسسة. فهو يعكس اهتمامًا حقيقيًا بالعمل، ويعزز السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال جمع المعلومات الكافية والعمل بروح منفتحة وهادفة، ما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الأداء الفردي والمؤسسي.

ويناسب هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما لا يكون هناك ضغط زمني كبير؛
- إذا كانت القضية المطروحة ذات أهمية كبيرة ولا يمكن التسوية بشأنها بسهولة؛
- في حال الرغبة في الوصول إلى حلول مبتكرة ومعقدة؛
- عندما يكون هناك اهتمام بتبادل الخبرات والتعلم من الآخرين؛
- عند الرغبة في فهم وجهات نظر متنوعة بشكل أعمق؛
- أو في حالات الرغبة في ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ²

¹ - حسني احمد طراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 329

² - حسني حريم، مرجع سابق، ص 254.

الفرع الرابع: أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية:

يُعد أسلوب التسوية من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تسعى الأطراف المتنازعة إلى الوصول إلى حل يُرضي كل طرف جزئياً، من خلال تقديم تنازلات متبادلة. وبهذا يُحقق كل طرف جزءاً من مطالبه، لكنه يضطر في المقابل إلى التنازل عن جانب آخر ذي قيمة بالنسبة له. ويُنظر إلى الحل الناتج عن هذا الأسلوب على أنه غير مثالي، إذ لا يُشبع رغبات الأطراف بشكل كامل، مما يجعله في كثير من الأحيان حلاً مؤقتاً.

ونتيجة لذلك، يُحتمل أن يعاود الصراع الظهور مجدداً، مما يؤثر سلباً على أداء الأفراد، ويُشتت تركيزهم عن المهام الأساسية داخل المؤسسة. كما أن الاعتماد على هذا الأسلوب قد يؤدي إلى ضعف الكفاءة، نظراً لما يتطلبه من وقت وجهد لحل الصراع، على حساب أداء العمل الفعلي.

ومع ذلك، يُعد هذا الأسلوب مناسباً في بعض الحالات، منها:

- الحاجة إلى التوصل إلى حل سريع تحت ضغط زمني.
- الرغبة في تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة يصعب حلها بشكل كامل.
- تساوي القوة بين الأطراف المتنازعة، مما يصعب فرض حل أحادي.
- عندما تكون الأهداف العامة ذات أولوية عالية مقارنة بالمصالح الشخصية.
- استخدامه كخيار بديل في حال فشل أسلوب التعاون في الوصول إلى حل مرضٍ.

لذلك، لا يُوصى بالاعتماد على أسلوب التسوية كخيار أول لإدارة الصراع، إلا في الحالات التي لا تتجح فيها مقاربات التعاون، أو عندما تفرض الظروف ضرورة التوصل إلى حل سريع ومؤقت.

الفرع الخامس: أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية:

يُعد أسلوب التجنب - أو ما يُعرف باستراتيجية "الهروب والتحاشي" - أحد الأساليب التي قد يلجأ إليها المسؤولون في المؤسسات عند التعامل مع الصراعات التنظيمية. ويقوم هذا الأسلوب على الامتناع عن مواجهة الصراع بشكل مباشر، حيث لا يسعى أي من طرفي النزاع إلى تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، بل ينسحب المسؤول من الموقف أو يعمل على كبت الصراع دون السعي لحله.

ورغم أن هذا الأسلوب قد يبدو مفيداً في بعض المواقف، إلا أن تأثيره على أداء الموارد البشرية يكون سلبياً على المدى البعيد. فتجنب المواجهة يمنع تقييم البدائل المتاحة بشكل شامل، مما يؤدي إلى قرارات ضعيفة الجودة،

ويُضعف القدرة على الحسم واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. كما يؤدي إلى تآكل الثقة بين أعضاء الفريق، ويُقلل من مستوى الانخراط والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث لا يتم استغلال جهود وطاقات جميع الأفراد، وخصوصًا الطرف المُتجاهل أو غير المستجيب، مما ينعكس سلبًا على جودة الأداء الفردي والجماعي.¹ مع ذلك، يمكن اعتبار هذا الأسلوب مناسبًا في بعض الحالات الخاصة، مثل: ²

- عندما يكون موضوع الصراع ثانويًا أو تظهر قضايا أكثر أهمية تستدعي التركيز.
- في حال استحالة تحقيق الرغبات الشخصية أو الأهداف المرجوة.
- إذا كانت تكلفة حل الصراع أعلى من الفائدة المتوقعة من حله.
- عندما تكون المشاعر متأججة، ويُفضل تهدئة الأجواء قبل التفاعل.
- إذا كان أحد أطراف الصراع أكثر قدرة على معالجة المشكلة بشكل مستقل.
- أو عندما تكون هناك حاجة لكسب الوقت من أجل جمع معلومات إضافية لاتخاذ قرار بعيد المدى.

الفرع السادس: أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب المجاملة على أداء الموارد البشرية:

يُعد أسلوب المجاملة أحد الأساليب الهادئة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يُظهر أحد الأطراف مرونة مفرطة في التعامل مع الخلاف، فيتجنب التصعيد ويُقدم تنازلات بدافع الحفاظ على العلاقات أو تجنب الإحراج والمواجهة المباشرة. وغالبًا ما يُفضل هذا الطرف إرضاء الآخرين على حساب احتياجاته أو مصالحه الخاصة، بدافع الحفاظ على الانسجام الظاهري داخل بيئة العمل.

رغم أن هذا الأسلوب قد يُسهم مؤقتًا في تقليل التوتر، إلا أن الإفراط في استخدامه يحمل آثارًا سلبية على المدى الطويل، خاصة فيما يتعلق بأداء الموارد البشرية. فعندما يُجامل الموظف أو المسؤول الطرف الآخر باستمرار دون التعبير عن رأيه الحقيقي أو الدفاع عن وجهة نظره، يتراكم الشعور بالإحباط وعدم الرضا، مما يؤدي إلى تراجع الحافزية، وتقلص الشعور بالعدالة داخل المؤسسة.

كما أن المجاملة في حل الصراعات قد تؤدي إلى تغييب الحوار الفعّال، وإضعاف قدرة الفرق على اتخاذ قرارات صائبة قائمة على تبادل الآراء. وهذا يُقلل من فاعلية العمل الجماعي، ويُضعف فرص الابتكار والتطور، حيث يتم إهمال الأفكار الجريئة أو الآراء المختلفة بدافع عدم الرغبة في إزعاج الآخرين. علاوة على ذلك، فإن هذا الأسلوب يُمكن أن يُكرّس ثقافة "الموافقة الصامتة"، التي تُعيق التطوير التنظيمي، وتُقلل من فرص تصحيح

¹ - حسني حريم، مرجع سابق، ص 252

² - حسني احمد طراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان-الأردن 2012. ص 321.

الأخطاء أو مراجعة السياسات الداخلية بشكل نقدي. وفي النهاية، يُؤثر ذلك سلباً على جودة أداء الموارد البشرية، ويُحدّ من قدرتهم على الإبداع والتفاعل الحر والمنتج داخل بيئة العمل.

لذا، فإن استخدام أسلوب المجاملة يجب أن يكون بحذر، وفي سياقات محدودة، مثل:

- تهدئة الأجواء في مواقف مشحونة مؤقتاً؛
- الحفاظ على علاقات حساسة مع أصحاب نفوذ؛
- أو في حالات تستدعي كسب الوقت لاتخاذ موقف أكثر وضوحاً لاحقاً.

أما في السياقات اليومية أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية، فإن الإفراط في استخدام المجاملة يُعد غير فعال، وقد يُضر بثقافة المؤسسة وأداء موظفيها على المدى البعيد.

أجمع الكتاب والباحثين في هذا الشأن على أن أسلوب المجاملة في إدارة الصراع يؤدي إلى كبت المشكلات بدلاً من حلها، مما يفاقم التوترات داخل بيئة العمل. كما يساهم في إضعاف جودة اتخاذ القرارات نتيجة تجنب المواجهة والتقييم الموضوعي. ويؤدي إلى غياب التغذية الراجعة الصادقة، مما يعيق تطوير الأداء الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يخلق بيئة غير شفافة وضعف في العدالة، مما يؤثر سلباً على معنويات الموظفين ويزيد من احتمالية مغادرة الكفاءات للمؤسسة.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

يتناول هذا المبحث استعراضاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من جوانب متعددة، وذلك بهدف تأصيل الإطار النظري وتحديد موقع دراستنا ضمن السياق البحثي القائم. ويسهم هذا العرض في إبراز مدى التقدم الحاصل في هذا المجال.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1/ أماني نور دمان ذبيح (2023/2022) "أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية. الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية قسنطينة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، و الذي تم توزيعه على 38 موظف، و قد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.

و قد أظهرت هذه الدراسة :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب التعاون في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية قسنطينة.

لا وجود لأثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أساليب (التجنب، التسوية، المنافسة، الوسطية)، في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية قسنطينة. و كانت التوصيات

نشر ثقافة إدارة الصراع التنظيمي وتشكيل فريق عمل مكلف بهذا الأمر

إعطاء أهمية أكبر لإدارة الصراعات التنظيمية .

الاهتمام بكل الصراعات مهما كان حجمها وذلك تجنباً لخروجها عن السيطرة.

2/ بـسيـكري حـكيم ،(2019/2018)، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، دراسة تطبيقية بمديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة". الجزائر

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

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب (التسوية والتعاون) في مديرية الإدارة المحلية لولاية بسكرة.

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

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

3/ دراسة الخليلة (2010) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد" هي رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية. تتناول الدراسة تحليل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمدينة إربد، وتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء العاملين.

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.

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

- أن مستوى أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31.
- أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المستشفيات الحكومية في مدينة إربد جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي (المجاملة، التعاون التسوية، المنافسة، التجنب).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحملالة الاجتماعية، الراتب، سنوات الخدمة) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) تعزى إلى مستوى استخدام جميع إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء استراتيجية التسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) 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 والفعال واتخاذ الإجراء المناسب لمنع تكرار الصراع، وعدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-. Agwu, M.O., (2013), Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc Boony Island.

الأداء الوظيفي للموظفين في شركة Julius Berger Nigeria Plc الواقعة في جزيرة بوني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جوليوس بيرغر نيجيريا - جزيرة بوني.

وتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في شركة جوليوس بيرغر نيجيريا وذلك اعتماداً على استراتيجية 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.

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

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.
 - عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية استراتيجيات 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.
- تحسين الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات المعنية ولإيجاد حلول للنزاعات التجارية.
- ضرورة التطبيق الجاد للاتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

2 /Mwangi & Ragui(2013) , Effects of Workplace Conflicts on Employee Performance in the Air Transport Industry in Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الصراعات سواء كانت داخل المجموعات (Intra-group conflicts) أو بين المنظمات (Inter-organizational conflicts) وأساليب حل الصراع على أداء الموظفين في صناعة النقل الجوي في كينيا. وقد استخدم الباحثان تصميمًا وصفيًا لجمع البيانات من 18 شركة طيران تعمل في مطار نيروبي الدولي ومطار ويلسون. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة كلا من الاستبانة والمقابلة كأدوات الجمع بيانات الدراسة ،

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها

1. الصراعات داخل المجموعات:(Intra-group conflicts)

- تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، خاصة فيما يتعلق بتعريف الأدوار، التفاوتات في الأجور، تطبيق سياسات الموارد البشرية، وإدارة التغيير.

2. الصراعات بين المنظمات: (Inter-organizational conflicts)

- تتجلى في العلاقات بين الإدارة والنقابات، إدارة الانضباط، إجراءات التفاوض، وعلاقات الشركات مع الهيئات التنظيمية.

3. أساليب حل الصراع:

- عدم الالتزام باتفاقيات الاعتراف، غياب سياسات فعالة لحل النزاعات، وضعف إجراءات الشكاوى، وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، تؤثر سلبًا على أداء الموظفين.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام إدارة صناعة النقل الجوي على تحسين كامل ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالصراعات التنظيمية من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في البحوث العلمية، لما له من دور محوري في توجيه الباحث نحو اختيار المنهجية الملائمة لموضوع دراسته، وتمكينه من الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، بما يسهم في تحقيق تكامل معرفي يثري الدراسة الحالية. كما يُسهم هذا الاستعراض في تعريف الباحث بالأدوات البحثية المستخدمة، والبيئات أو القطاعات التي تناولتها تلك الدراسات. وقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك توافقًا في بعض الجوانب بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، في حين تختلف في جوانب أخرى، وهو ما يمنح هذه الدراسة طابعًا تميزيًا وإضافة نوعية مقارنةً بما سبقها من أعمال. ومن أجل تعظيم الفائدة المرجوة من هذا الاستعراض، سيتم فيما يلي تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة، والأدوات المستخدمة، وعينة الدراسة ومجتمعها، إلى جانب إبراز الكيفية التي استفادت بها الدراسة الحالية من تلك الأعمال السابقة.

جدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة

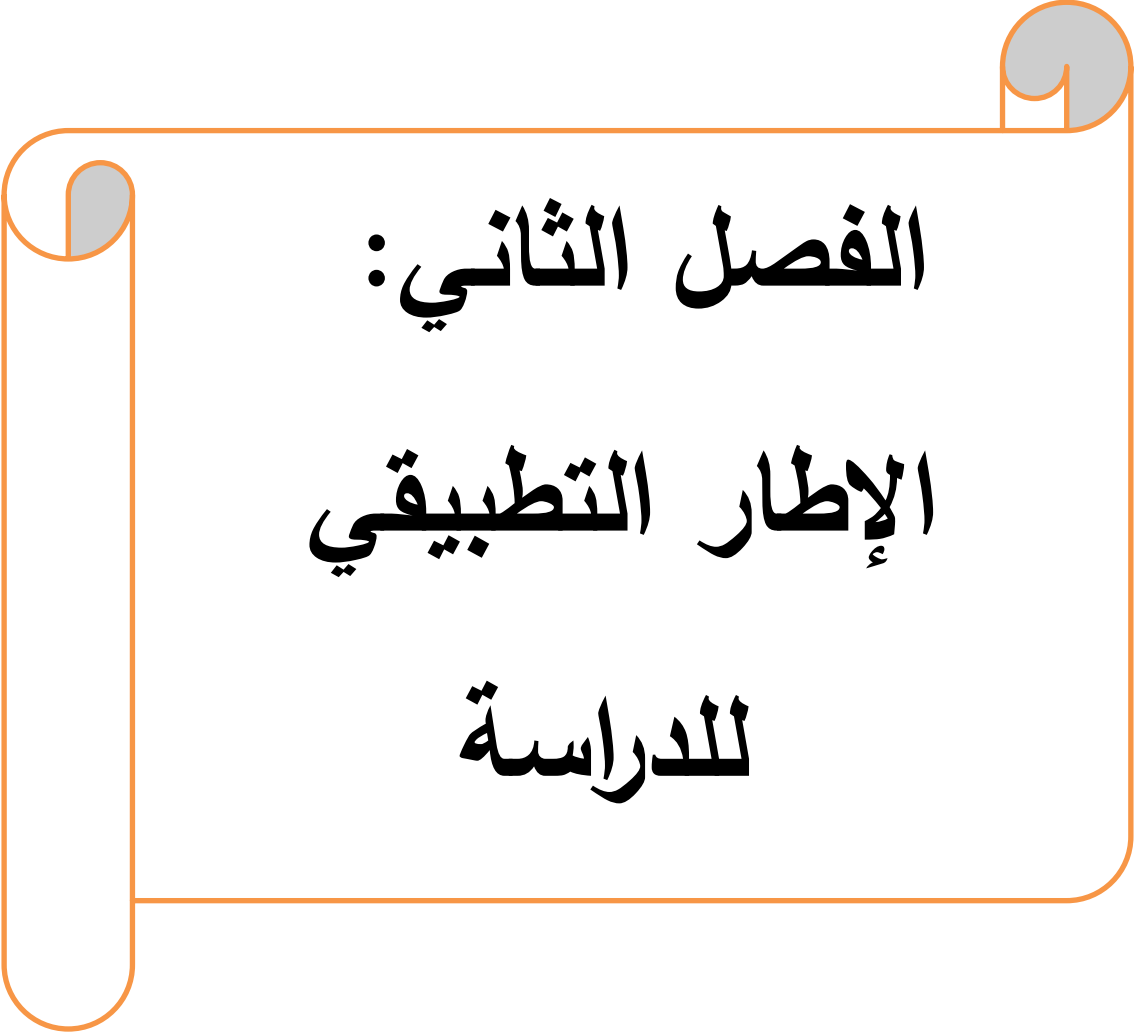
الدراسة أوجه المقارنة	الخلايلة 2010	بسكري حكيم 2019/2018،	أماني نور دمان ذبيح 2023/2022	Agwu ، (2013)	Mwangi & Ragui (2013),
المتغيرات	المتغير التابع والمستقل	المتغير التابع والمستقل	المتغير التابع والمستقل	المتغير التابع والمستقل	المتغير التابع والمستقل
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي فقط
اداة الدراسة	الاستبانة	الاستبانة	الاستبانة	الاستبانة	الاستبانة و المقابلة
نتائج الدراسة	يوجد أثر لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية	يوجد أثر لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية	يوجد أثر لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية	يوجد أثر لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية	يوجد أثر لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة

يتّضح من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة الواردة في الجدول رقم (02) أن هناك قدرًا كبيرًا من التوافق فيما يتعلق بموضوع الدراسة وأدواتها ومنهجيتها. فقد تناولت جميع الدراسات – سواء العربية منها أو الأجنبية – العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، والمتمثلين في "إدارة الصراع التنظيمي" و "أداء الموارد البشرية". كما اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، باستثناء دراسة Mwangi & Ragui (2013) التي استخدمت المنهج الوصفي فقط دون التحليل. أما فيما يخص أداة الدراسة، فقد تشابهت أربع دراسات في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين دمجت دراسة Mwangi & Ragui بين الاستبانة والمقابلة، مما يضيف بُعدًا نوعيًا في جمع البيانات. وبخصوص النتائج، فقد أجمعت جميع الدراسات على وجود أثر إيجابي لإدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وهو ما يعزز من أهمية هذا الموضوع ويدعم الفرضيات التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

ومن هذا المنطلق، تستفيد الدراسة الراهنة من هذه الأعمال السابقة في تأكيد أهمية المتغيرات المدروسة، وفي تبني منهجية مشابهة مع مراعاة تطوير الأداة البحثية وسياق التطبيق.



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراصة

تمهيد

بعد تناول الإطار النظري لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموارد البشرية، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي. وقد وقع الاختيار على ب مديريةية التعمير والهندسة المعمارية لولاية المنيعية كنموذج ميداني، بهدف تجنب الطابع النظري المجرد ومنح الدراسة بعداً واقعياً ملموساً.

وتأتي الدراسة الميدانية كوسيلة أساسية تمكن الباحث من الوصول إلى بيانات ومعلومات دقيقة من الواقع، مما يساعد في توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل أعمق. وفي هذا السياق، سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً من تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة والمعلومات التي تدعم الدراسة، مروراً بتحديد المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى عرض النتائج وتحليلها.

وبناءً عليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية وبناءً عليه، سنخصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تسليط الضوء على طبيعة نشاطها، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف و مهام بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية

مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء هي إحدى المصالح المركزية التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة تم إنشاؤها و هيكلتها بموجب القرارات و المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي 328-90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 ، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية و عملها المعدل و المتمم.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991 يضبط عدد المديريات التي تضم مصالح التجهيز على مستوى كل ولاية و يحدد التنظيم الداخلي للمصالح التي تتكون منها.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 أبريل 1998 يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن والعمران ويضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 1999.

- المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 15 جانفي 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران.

1-1 المهام

تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء ، على المستوى المحلي مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء وتكلف بهذه الصفة بما يلي:

* في مجال التعمير:

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

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

* في مجال الهندسة المعمارية:

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

* في مجال البناء:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر و تحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء.
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

1-2 مجالات نشاط مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

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

- إعداد أدوات التهيئة و التعمير .

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

- المخططات التوجيهية للتهيئة والتعمير : (PDAU)

- أداة تغطي إقليم بلدية واحدة أو أكثر .

- تحدد التوجيهات الأساسية لتهيئة الإقليم البلدي.

- تضبط الصيغ المرجعية لـ (POS)

- مخططات شغل الأرضي (POS).

1. أداة تغطي قطاع عمراني معين بمساحة محدودة
 2. يضبط الشكل الحضري.
 3. يحدد التنظيم و حقوق البناء.
 4. يوجه استعمال الأراضي.
- تجدر الإشارة إلى أن كل بلديات الولاية مغطاة بمخططات توجيهية للتهيئة و التعمير (PDAU) مصادق عليها منذ زمن، كما استفادت من مخططات شغل الأراضي (POS)

- عقود التعمير و تتمثل في :

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

1-4 مراقبة العمران و عمليات التحسين الحضري

يقصد بالمراقبة في مفهوم العمران التحقق من وجود الوثائق القانونية المرخصة للأشغال و مطابقة لها و لأحكام الوثائق المسلمة والتصريح بفتح الورشات و رخص البناء ورخص الهدم عند الاقتضاء.

إن عمليات التحسين الحضري تهدف إلى تحسين إطار المبنى و المحيط المعيشي للمواطن و توازن وتكامل مختلف الأنسجة العمرانية و تشمل الأشغال التالية:

الترميم و تحسين الواجهات./ إعادة بناء الجدران الهشة أو تدعيمها./ معالجة واجهات البناءات./ المساهمة في امتصاص السكن الهش./ إنجاز الطرق والشبكات المختلفة./ الشبكات الثانوية و الفرعية للصرف الصحي والمياه الصالحة للشرب./ فتح وتعبيد الطرقات./ شبكات الإنارة الخارجية./ تهيئة الأرصفة و الفضاءات الخارجية.

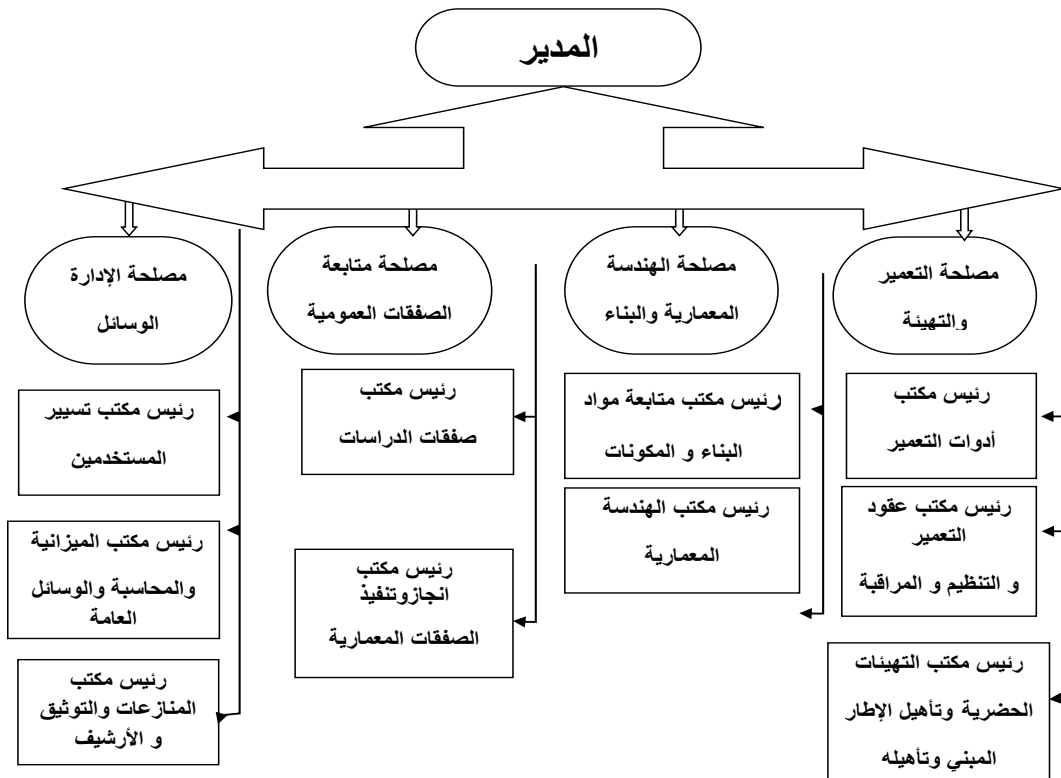
و تشمل الأنسجة العمرانية التالية:

الأحياء القديمة. / الأحياء العشوائية. / التجمعات السكنية الكبرى. / التجزئات الاجتماعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية

من خلال تواصلنا مع السيد المدير الولائي للمديرية، وبالتنسيق مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بالمؤسسة محل الدراسة، تمكنا من إعداد الهيكل التنظيمي الذي يوضح التسلسل الإداري للمصالح التابعة للمديرية، بما يساهم في فهم البنية الإدارية للمؤسسة ودورها في تنظيم العمل وتوزيع المهام.

الشكل (05) : الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التعمير والهندسة المعمارية لولاية المنية



المصدر : اعداد الطالبين انطلاقا من وثائق الادارة

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

➤ مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية. / مصلحة الهندسة المعمارية والبناء . / مصلحة متابعة الصفقات العمومية. / مصلحة الإدارة والوسائل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة و المتمثلة في أداة الاستبيان ،و مختلف الأساليب الإحصائية ، حيث تشمل العينة مختلف عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنيعه تم اختيارهم بصفة عشوائية حتى تتمكن من تعميم النتائج.

المطلب الاول :منهجية الدراسة

يقدم في هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة انطلاقاً من تحديد منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الاول: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق ترابط منطقي بين الإطارين النظري والمفاهيمي للدراسة التي تتناول أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية، كان من الضروري اعتماد منهجية بحثية مناسبة. وعليه، يسعى هذا المبحث إلى توضيح الأسس المنهجية التي يجب الاعتماد عليها، من خلال الإلمام الجيد بطبيعة الموضوع المدروس.

يتضمن هذا المطلب عرضاً لحدود الدراسة، والمنهج المعتمد، بالإضافة إلى مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنيعه.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، ومتغير تابع هو أداء الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2025/2024.
- **الحدود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على موظفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنيعه.

الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع معلومات

- **أولاً: منهج الدراسة:** المنهج الذي تم إتباعه هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل " الصراع التنظيمي " وعلاقته بالمتغير التابع "اداء الموارد البشرية" وقمنا بتحليل المتغيرين قصد الوصول إلى نتائج صحيحة.
- **ثانياً: مصادر جمع معلومات:** تم استخدام نوعين من المصادر في تقديم هذه الدراسة هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية.

أ/ **البيانات الثانوية:** هيا البيانات التي يتم إعدادها مسبقاً، ويتم تجميعها من الدراسات السابقة والكتب ومقالات والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى بعض المحاضرات ومواقع شبكة الانترنت التي تتناول جوانب الموضوع حول : الصراع التنظيمي الموارد البشرية

ب/ **البيانات الأولية:** اعتمدنا في جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني :مجتمع وعينة الدراسة و الإطار الوصفي لها

الفرع الاول : مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** المجتمع هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويتم حصر ضروريا من اجل إسقاط على العينة بدلا من تطبيق بحث عن مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

2- **عينة الدراسة :** يتم اللجوء لاختيار العينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويعود ذلك إما إلى التكاليف المادية والبشرية والوقت وإلى كثرة أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد في دراستنا مساوي 53 عامل من مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنية تم توزيع عليهم استبيان ورقيا.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات وتصميم الاستبيان

1- **أدوات جمع البيانات:** تمثل عملية تجميع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعمل على تحليل وتصنيف البيانات و تجميعها وفقا للمنهج المستخدم لعرضها على شكل نتائج يمكن الاستفادة منها و تطبيقها على ظواهر مشابهة للدراسة و تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات في إعداد البحوث العلمية.

2-تصميم الاستبيان: اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة أن تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة لموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- القسم الاول: يشمل البيانات الشخصية من أفراد العينة المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية المستوى التعليمي، سنوات الخبرة
- القسم الثاني: يشمل محاور الدراسة و ينقسم الى محورين

✓ المحور الاول: حيث هذا الجزء يركز على المتغير المستقل في: الصراع التنظيمي و تكون إذ تناولنا فيه خمس أبعاد متمثلة في: بعد استراتيجية السيطرة، بعد استراتيجية التعاون، بعد استراتيجية التسوية، بعد استراتيجية التجنب بعد استراتيجية المجاملة تكون هذا المحور من 25 سؤال.

جدول رقم 03: توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (الصراع التنظيمي)

أبعاد المتغير	الفقرات (العبارات)
استراتيجية السيطرة	05-01
استراتيجية التعاون	10-06
استراتيجية التسوية	15-11
استراتيجية التجنب	20-16
استراتيجية المجاملة	25-21

المصدر: من إعداد الطالبين

✓ المحور الثاني : حيث هذا الجزء يركز على المتغير التابع في: أداء الموارد البشرية وتكون هذا المحور من 15 سؤال.

جدول رقم 04: توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)

المتغير التابع	الفقرات (العبارات)
اداء الموارد البشرية	15-01

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفق سلم ليكارت الذي يحتوي على خمس درجات ويعتبر من المقاييس المناسبة وزعت درجاته على النحو التالي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: المدى / عدد درجات المقياس

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (4=1-5)

عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (منخفضة جدا، منخفضة متوسطة، عالي، عالي جدا)

ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى 1 + 0.79، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة 5	الدرجة 4	الدرجة 3	الدرجة 2	الدرجة 1	
05	04	03	02	01	القيمة المعطاة عند التفريغ
عالي جدا (موافق بشدة)	عالي (موافق)	متوسطة (محايد)	منخفضة (غير موافق)	منخفضة جدا (غير موافق بشدة)	درجة توافر الفقرة
[5-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59-1.80]	[1.79-1]	المجال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من المناهج العلمية الملائمة لدراسة الظواهر والأحداث والممارسات القائمة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها وفق إطار منهجي دقيق، بهدف وصف الواقع كما هو، ومن ثم تفسيره واستخلاص النتائج بناءً على معطيات موضوعية وقابلة للقياس.

الفرع الأول: الأدوات و الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعية في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار 22، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية متمثلة في:

- **معامل الثبات الفا-كرونيباخ:** لتأكد من الثبات لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح ما بين 0.6 و 1، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان ثبات مرتفعا وكلما انخفضت اقل من 0.6 كان الثبات منخفضا.

- معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة
- جدول توزيع التكرارات و النسب المئوية: استعملت بهدف تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
- المتوسطات الحسابية و انحراف المعياري : استخدمت لحساب القيمة التي يعطيها افراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور و ترتيبها .
- استخدام تحليل انحدار **MultipleRegressionAnylises**: لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة، حيث يعتمد على قياس المعلومات التالية:

- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.

- R : لتحديد علاقة ارتباط بين متغير مستقل و تابع.

الفرع الثاني : الخصائص الديمغرافية للاستبيان (الصدق و الثبات)

سيتم التطرق إلى الخصائص الشخصية من اجل التحقق من مدى صدق و ثبات الاستبيان.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

و يقصد به عندما يكون الاختبار يحقق دائماً نفس النتائج في حالة تطبيقه أكثر من مرة على نفس عينة و نفس مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ α -cronbach لأبعاد حيث كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا -كرونباخ"

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الدراسة	معامل الثبات
الصراع التنظيمي	استراتيجية السيطرة	05-01	,9660
	استراتيجية التعاون	10-06	,9580
	استراتيجية التسوية	15-11	,9590
	استراتيجية التجنب	20-16	,9710
	استراتيجية المجاملة	25-21	,9700
اداء الموارد البشرية		15-01	,9620
قيمة الإجمالية الاستبيان		40	0.970

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (0): إن أغلب القيم معامل الثبات فاقت (0.6) بالنسبة لكل المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة حيث بلغت ما بين 0.958 و 0.971 معادلات ممتازة و مقبولة ،وبالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا - كلونباخ بلغت (0.970)، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (97%) بالتالي يمكن القول إن العبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

ثانيا: الاختبارات الخاصة بالاستبيان.

❖ صدق قائمة الاستقصاء.

لتأكد من شمولية الاستمارة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفردتها ومن ناحية ثانية أن تكون واضحة ومفهومة لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليل صدق قائمة الاستقصاء نقوم بمائلي:

أ-صدق الظاهري (المحكمين): يقصد بها شمول الاستبيان على كل العناصر التي تدخل في التحليل، والتأكد من ملائمة فقرات قائمة الاستقصاء سواء من ناحية اللغوية أو مضمونية، ومناجل ذلك قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذو الخبرة في مجال البحث العلمي، من أجل الداء رأيهم حول مدى ووضوح عبارات وشكل الاستبيان.

ب-صدق الاتساق الداخلي: بعد التحقق من صدق الظاهري (المحكمين) قمنا بالتحقق من الاتساق الداخلي قصد إيجاد العلاقة ومدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس برونسون (pearson).

❖ الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الاول (الصراع التنظيمي)والدرجة الكلية لهم: وذلك من خلال

حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات و ابعاد التابعين لها

1-الاتساق الداخلي بين فقرات استراتيجية السيطرة و الدرجة الكلية.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية السيطرة والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يستخدم المسؤول سلطته الوظيفية لحسم النزاعات بسرعة.	0.944	0.000
02	يستخدم المسؤول أساليب التهديد و التخويف للضغط على اطراف	0.877	0.000

		الصراع لإنهائه.	
03	0.847	يرى المسؤول أن اتخاذ قرارات حاسمة دون التشاور ضروري أحيانا لحل الصراع.	0.000
04	0.888	يتجاهل المسؤول احتياجات ومشاعر الآخرين للوصول الى ما يريد.	0.000
05	0.959	يرى المسؤول أن تطبيق اللوائح بشكل صارم يساعد في الحد من النزاعات.	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية السيطرة والدرجة الكلية للبعد كانت محصورة ما بين 0.847 و 0.959 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات استراتيجية السيطرة مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد.

2-الاتساق الداخلي بين فقرات استراتيجية التعاون و الدرجة الكلية

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التعاون والدرجة الكلية

الرقم	فقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يتعتمد المسؤول على عقد الاجتماعات لعرض وجهات النظر من أجل حل المشاكل.	0.679	0.000
02	يرى المسؤول أن أسلوب التعاون يعزز من الروح الجماعية داخل الفريق.	0.521	0.000
03	يخصص المسؤول وقتا كافيا للاستماع لكل وجهات النظر عند حدوث تعارض.	0.958	0.000
04	يسعى المسؤول لحل النزاعات بطريقة تضمن الحفاظ على العلاقات بين الزملاء.	0.895	0.000
05	يحرص المسؤول على إشراك جميع الأطراف في إيجاد حلول مبتكرة للصراع.	0.732	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التعاون والدرجة الكلية للبعد كانت محصورة ما بين 0.521 و 0.958 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات استراتيجية التعاون مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد.

3-الاتساق الداخلي بين فقرات استراتيجية التسوية و الدرجة الكلية

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التسوية والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يحاول المسؤول إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف جزئياً	0.872	0.000
02	يؤمن المسؤول أن كل طرف يجب أن يقدم بعض التنازلات لحل الصراع	0.896	0.000
03	يسعى المسؤول للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع	0.859	0.000
04	يعتقد المسؤول أن أسلوب التسوية يساعد على تقليل التوتر دون الاضرار بالعلاقات.	0.790	0.000
05	يلجأ المسؤول إلى أسلوب التسوية عندما يكون الوقت محدود لحل الصراع	0.924	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التسوية والدرجة الكلية للبعد كانت محصورة ما بين 0.882 و 0.948 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات استراتيجية السيطرة مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد.

4-الاتساق الداخلي بين فقرات استراتيجية الجنب و الدرجة الكلية

جدول رقم (10): معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية الجنب والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يؤجل المسؤول التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	0.953	0.000
02	يتجنب المسؤول النقاشات عندما يشعر أنها قد تؤدي إلى توتر علاقاته مع العمال.	0.916	0.000
03	يهتم المسؤول بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع.	0.818	0.000
04	يفضل المسؤول الابتعاد عن المواجهة عند حدوث صراع مع زميل في العمل.	0.928	0.000
05	يعتبر المسؤول حل الصراع مضيقاً للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحيته.	0.838	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية التجنب والدرجة الكلية للبعد كانت محصورة ما بين 0.818 و0.953 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات استراتيجية التجنب مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد.

5-الاتساق الداخلي بين فقرات استراتيجية المجاملة و الدرجة الكلية

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية المجاملة والدرجة الكلية

الرقم	فقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يفضل المسؤول ارضاء الجميع بدلا من الدخول في صراع	0.822	0.000
02	يعتبر المسؤول الحفاظ على الانسجام داخل الفريق اهم من الدفاع عن وجه نظره	0.765	0.000
03	يعتقد المسؤول أن أسلوب المجاملة ضروري لبيئة عمل صحية	0.830	0.000
04	يشعر المسؤول الاخرين بانهم على الحق حتى لو لم يكن مقتنعا	0.403	0.043
05	يحاول المسؤول دائما الحفاظ على علاقات الجيدة حتى لو كان ذلك على حساب رايه	0.570	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات استراتيجية المجاملة والدرجة الكلية للبعد كانت محصورة ما بين 0.403 و0.830 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات استراتيجية المجاملة مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد.

2-الاتساق الداخلي بين ابعاد الصراع التنظيمي و الدرجة الكلية

جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين ابعاد الصراع التنظيمي والدرجة الكلية

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	استراتيجية السيطرة	0.930	0.000
02	استراتيجية التعاون	0.967	0.000
03	استراتيجية التسوية	0.969	0.000
04	استراتيجية التجنب	0.964	0.000
05	استراتيجية المجاملة	0.887	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين ابعاد الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور كانت محصورة ما بين 0.887 و 0.969 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع ابعاد الصراع التنظيمي مرتبطة بالدرجة الكلية للمحور ارتباطا قويا.

❖ **الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية لهم:** وذلك من خلال

حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات و المحور التابعة اليه

-**الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث – المتغير التابع (" الاداء الموارد البشرية ")**

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين الاداء الموارد البشرية والدرجة الكلية

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أؤدي مهامى ومختلف أنشطتي بمرونة وحيوية	0.772	0.000
02	أشعر بأننى محفز لتقديم أفضل أداء لدي في بيئة عملي الحالية	0.676	0.000
03	أستطيع انجاز مهامى في الوقت المناسب	0.746	0.000
04	توجد لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	0.955	0.000
05	أنجز العمل بطريقة صحيحة وأتقيد بالتعليمات والقوانين	0.746	0.000
06	لدي القدرة و المعرفة اللازمة لمواجهة التحديات و الصعوبات التي قد تواجهني في العمل.	0.852	0.000
07	أدرك دوري الفعلي وأشعر بالتوافق والانسجام مع وظيفتي وبيئة عملي الحالية	0.929	0.000
08	استطيع استخدام جميع الوسائل الحديثة و التطبيقات لانجاز مهامى و الاستفادة من خدماتها.	0.846	0.000
09	تتوفر لدي قنوات للتواصل والتفاعل مع زملائي ومعظم أقسام ومصالح المديرية	0.767	0.000
10	أشعر أن أدائي يقيم بشكل عادل ومنصف	0.712	0.000
11	أشعر بالارتياح في بيئتي الوظيفية الحالية أتعامل مع زملائي في العمل بمرونة	0.677	0.000
12	أقدم مستوى مطلوب في انجاز مهامى ولكن غير راض	0.862	0.000
13	لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	0.796	0.000
14	تمنحني المديرية الحوافز والمكافآت التي تشجعني على تطوير وتحسين أدائي	0.791	0.000
15	أشعر أن أدائي يتماشى مع أهداف المؤسسة	0.459	0.041

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات متغير تابع -إداء الموارد البشرية و الدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.459 و 0.955 هي كلها اكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات الموارد البشرية مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان ،بذلك يعتبر محور متغير مستقل صادق لما وضعت لقياسه

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

بما ان عينة الدراسة اكثر من 50 فانه يجب علينا استخدام **Kolmogorov-Smirnov** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه حيث كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد الفقرات	Kolmogorov-Smirnov	Sig
الصراع التنظيمي	25	0.182	0.000
ادارة الموارد البشرية	15	0.260	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة الدلالة للمتغير المستقل (الصراع التنظيمي) كانت 0.000 و هي اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ و قيمة الدلالة للمتغير التابع (ادارة الموارد البشرية) كانت تشير الى 0.000 اي اقل ايضا مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) و بذلك يمكن القول ان البيانات تتبع توزيع غير طبيعي و عليه استخدام الاختبارات غير معلمية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحاور الاستبيان و ذلك من خلال حساب تكرارات و النسب المئوية لكل عينة من البيانات الشخصية ، و حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة

المطلب الأول: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة

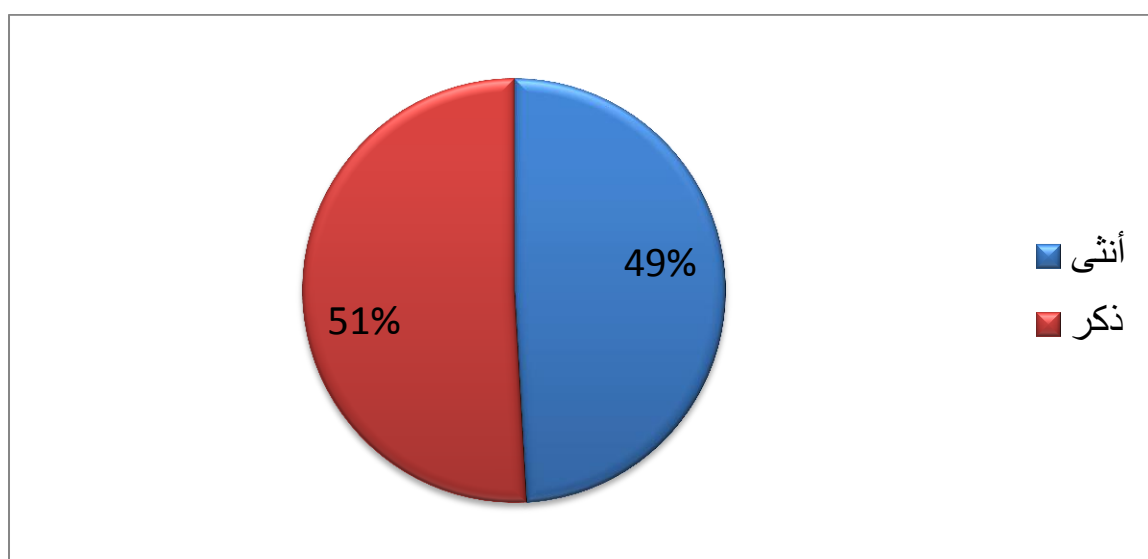
الفرع الاول : تحليل نتائج القسم الاول من الاستبيان

1-خصائص العينة من حيث الجنس :

جدول رقم (15): تحليل خصائص العينة-الجنس		
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	50,9
انثى	26	49,1
المجموع	53	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (06): تحليل خصائص العينة-الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

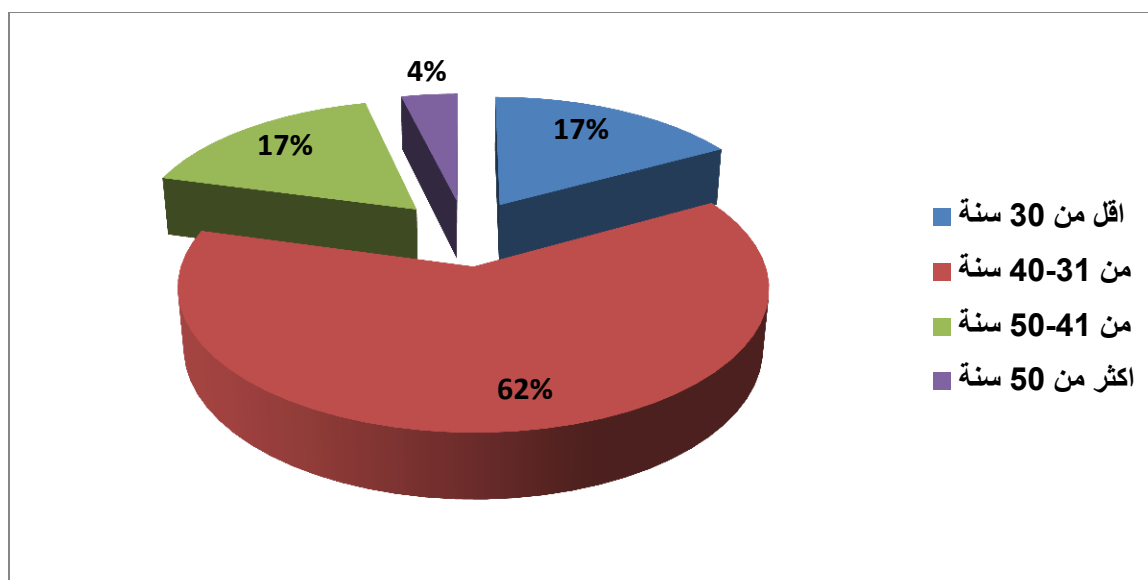
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن اغلب عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء حسب متغير الجنس اغلبهم الذكور بنسبة 50.9%، في حين بلغت نسبة الاناث 49.1% من الاستمارة الموزعة عليهم و الذي تفسر على أن نسبة الذكور فئة مهيمنة في هذا المجال من الخدمة لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنية.

2- خصائص العينة من حيث الفئة العمرية :

جدول رقم (16): تحليل خصائص العينة-الفئة العمرية		
الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	9	17,0
من 31-40 سنة	33	62,3
من 41-50 سنة	9	17,0
اكثر من 50 سنة	2	3,8
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (07): تحليل خصائص العينة-الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء هم فئة الذي يبلغ عمرهم من 31 - 40 سنة بنسبة 62.3% حيث نستنتج ان اغلبهم عمال مديرية لديهم الخبرة من اجل

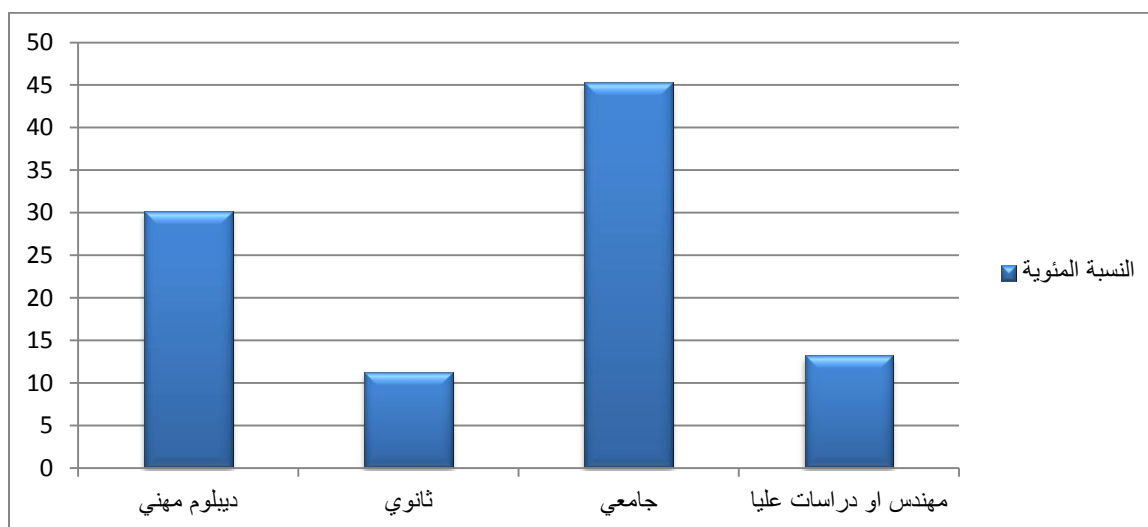
تسيير و تقديم الخدمات ثم تليها فئة اقل من 30 سنة و 41-50 سنة بتساوي بنسبة تقدر 17 %، تليها فئة الذي يبلغ عمرهم اكثر من 50 سنة بنسبة تقدر 3.8%

3- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (17): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ديبلوم مهني	16	30,2
ثانوي	6	11,3
جامعي	24	45,3
مهندس او دراسات عليا	7	13,2
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (08): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

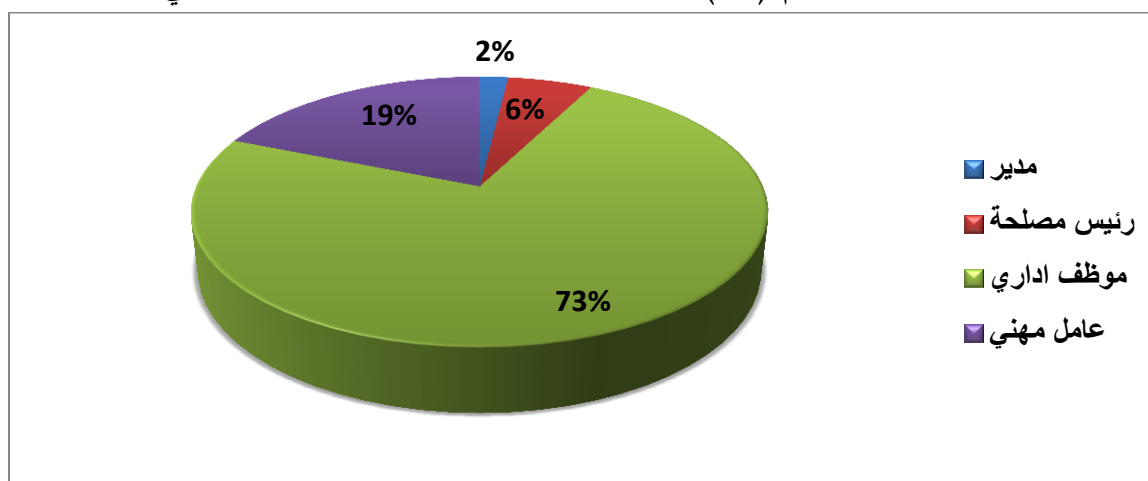
يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء يملكون مستوى جامعي بنسبة 45.3 %، ثم تليها فئة مستوى العلمي من نوع ديبلوم مهني بنسبة تقدر ب 30.2 % ثم تليها فئة مهندس او دراسات عليا بنسبة 13.2% و في المرتبة الاخيرة نجد فئة مستوى ثانوي بنسبة تقدر 11.3% و هذا ما يفسر على أن اغلب عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء يملكون مستوى علمي جيد.

4- توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي :

جدول رقم (18): تحليل خصائص العينة - التخصص الوظيفي		
التخصص الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	1,9
رئيس مصلحة	3	5,7
موظف اداري	39	73,6
عامل مهني	10	18,9
المجموع	53	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (09): تحليل خصائص العينة - التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

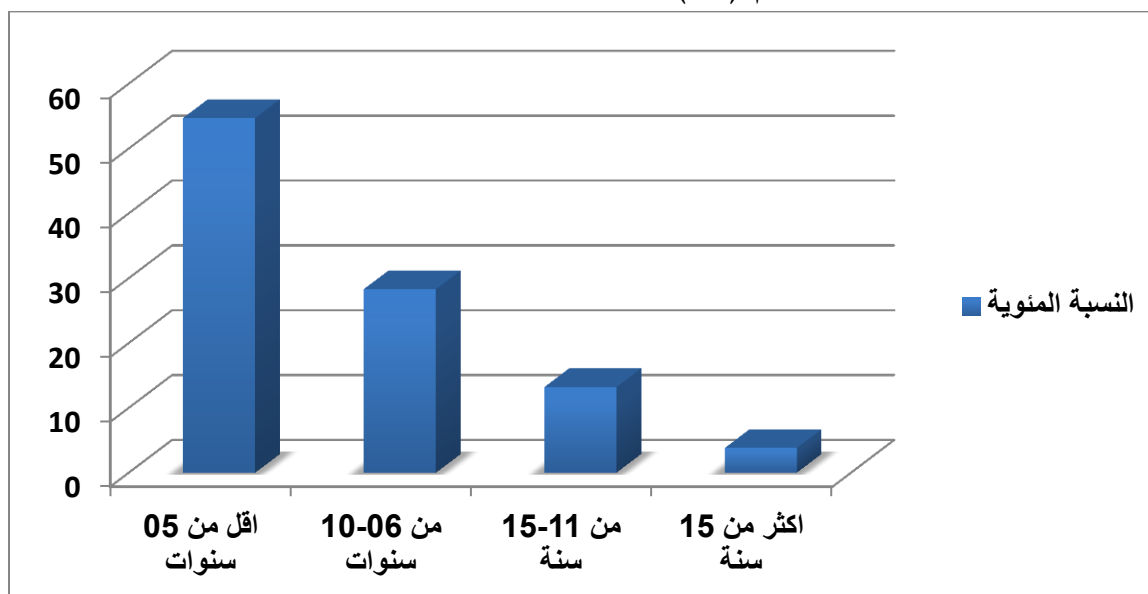
يتضح من الجدول و الشكل أعلاه نجد إن فئة الغالبة من عمال حسب العينة المدروسة وفق متغير المنصب الوظيفي موظفين اداريين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء إذ تمثل نسبة 73.6 % من مجموع العينة، ثم تليها فئة عاملين مهنيين بنسبة 18.9 % و نجد في المرتبة الثالثة رؤساء المصالح بنسبة 5.7 % و في المرتبة الاخيرة نجد فئة مدير كعينة واحدة تقدر بنسبة 1.9 %.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (19): تحليل خصائص العينة - الخبرة المهنية		
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	29	54,7
من 06-10 سنوات	15	28,3
من 11-15 سنة	7	13,2
اكثر من 15 سنة	2	3,8
المجموع	53	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (10): تحليل خصائص العينة - الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه نجد إن فئة الغالبة من عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء يتراوح مدة خبرتهم أقل من 05 إذ تمثل نسبة 54.7 % من مجموع العينة، ثم تليها فئة التي تتراوح مدة خبرتهم من 10-06 سنوات بنسبة 28.3 % و نجد في المرتبة الثالثة فئة التي تتراوح مدة خبرتهم من 11-15 سنة بنسبة 13.2 % و في المرتبة الأخيرة نجد فئة أكثر من 15 سنوات بنسبة 05 % .

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحوري الصراع التنظيمي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنيع، سيتم حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة

الفرع الأول: عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالصراع التنظيمي

لمعرفة آراء و اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محددات الصراع التنظيمي فيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة و كذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

جدول رقم (20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	يستخدم المسؤول سلطته الوظيفية لحسم النزاعات بسرعة	3,83	1,205	01	درجة مرتفعة
02	يستخدم المسؤول أساليب التهديد و التخويف للضغط على اطراف الصراع لإنهائه	2,70	1,234	04	درجة متوسطة
03	يرى المسؤول أن اتخاذ قرارات حاسمة دون التشاور ضروري أحيانا لحل الصراع	3,57	,9510	03	درجة مرتفعة
04	يتجاهل المسؤول احتياجات ومشاعر الآخرين للوصول الى ما يريد	2,13	1,241	05	درجة منخفضة
05	يرى المسؤول أن تطبيق اللوائح بشكل صارم يساعد في الحد من النزاعات	3,66	1,159	02	درجة مرتفعة
البعد الأول : استراتيجية السيطرة					
01	يتعمد المسؤول على عقد الاجتماعات لعرض وجهات النظر من أجل حل المشاكل	3,96	,8310	02	درجة مرتفعة
02	يرى المسؤول أن أسلوب التعاون يعزز من الروح الجماعية داخل الفريق	4,09	,8380	01	درجة مرتفعة
03	يخصص المسؤول وقتا كافيا للاستماع لكل وجهات النظر عند حدوث تعارض	3,89	1,031	03	درجة مرتفعة
04	يسعى المسؤول لحل النزاعات بطريقة تضمن الحفاظ على العلاقات بين الزملاء	3,11	1,103	04	درجة متوسطة
05	يحرص المسؤول على إشراك جميع الأطراف في إيجاد حلول مبتكرة للصراع	2,11	1,121	05	درجة منخفضة
البعد الثاني : استراتيجية التعاون					
01	يحاول المسؤول إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف جزئيا	3,58	1,008	03	درجة مرتفعة
02	يؤمن المسؤول أن كل طرف يجب أن يقدم بعض التنازلات لحل الصراع	3,70	,9920	02	درجة مرتفعة
03	يسعى المسؤول للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع	3,40	,8400	05	درجة مرتفعة
04	يسعى المسؤول لحل النزاعات بطريقة تضمن الحفاظ على	3,74	,7110	01	درجة مرتفعة

العلاقات بين الزملاء				
05	يلجأ المسؤول إلى أسلوب التسوية عندما يكون الوقت محدودا لحل الصراع	3,57	,9510	04 درجة مرتفعة
البعد الثالث : استراتيجية التسوية				
01	يؤجل المسؤول التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	3,09	1,260	04 درجة متوسطة
02	يتجنب المسؤول النقاشات عندما يشعر أنه قد تؤدي إلى توتر علاقاته مع العمال.	3,30	1,153	02 درجة متوسطة
03	يهتم المسؤول بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع.	3,55	,9720	01 درجة مرتفعة
04	يفضل المسؤول الابتعاد عن المواجهة عند حدوث صراع مع زميل في العمل.	3,09	1,097	03 درجة متوسطة
05	يعتبر المسؤول حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجا عن صلاحيته.	2,13	1,144	05 درجة منخفضة
البعد الرابع: استراتيجية التجنب				
01	يفضل المسؤول ارضاء الجميع بدلا من الدخول في صراع	3,36	1,094	02 درجة متوسطة
02	يعتبر المسؤول الحفاظ على الانسجام داخل الفريق اهم مدن الدفاع عن وجه نظره	3,57	,9710	01 درجة مرتفعة
03	يعتقد المسؤول أن أسلوب المجاملة ضروري لبيئة عمل صحية	3,34	1,055	03 درجة متوسطة
04	يشعر المسؤول الأخذرين بانهم على الحق حتى لم يكن مقتنعا	2,74	,9440	05 درجة متوسطة
05	يحاول المسؤول دائما الحفاظ على علاقات جيدة حتى لو كان ذلك على حساب رايه.	3,11	1,050	04 درجة متوسطة
البعد الخامس : استراتيجية المجاملة				
نتائج المحور الثاني				
		3.28	1.03	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بالصراع التنظيمي في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.28 و انحراف معياري 1.03 التي تعتبر درجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [2.60-3.39]، حيث كان ترتيبه على كماليلي :

- جاءت في المرتبة الأولى بعد استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ 3.59 و بدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19].

- جاءت في المرتبة الثانية بعد استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي بلغ 3.43 و بدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-14.19].
- جاءت في المرتبة الثالثة بعد استراتيجية المجاملة بمتوسط حسابي بلغ 3.22 و بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [2.60-13.39]
- جاءت في المرتبة الرابعة بعد استراتيجية السيطرة بمتوسط حسابي بلغ 3.17 و بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [2.60-13.39] .
- جاءت في المرتبة الرابعة بعد استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي بلغ 3.03 و بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [2.60-13.39].

الفرع الثاني: عرض و تحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء الموارد البشرية

لمعرفة آراء و اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محددات اداء الموارد البشرية فيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة و كذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

جدول رقم (21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	أؤدي مهام ومختلف أنشطتي بمرونة وحيوية	4,55	,5740	01	درجة مرتفعة جدا
02	أشعر بأنني محفز لتقديم أفضل أداء لدي في بيئة عملي الحالية	3,98	,7470	09	درجة مرتفعة
03	أستطيع انجاز مهامي في الوقت المناسب	4,38	,5620	03	درجة مرتفعة جدا
04	توجد لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	4,13	,9410	06	درجة مرتفعة
05	أنجز العمل بطريقة صحيحة وأتقيد بالتعليمات والقوانين	4,43	,5720	02	درجة مرتفعة جدا
06	لدي القدرة و المعرفة اللازمة لمواجهة التحديات و الصعوبات التي قد تواجهني في العمل.	4,32	,6730	04	درجة مرتفعة جدا
07	أدرك دوري الفعلي وأشعر بالتوافق والانسجام مع وظيفتي وبيئة عملي الحالية	4,11	,9340	07	درجة مرتفعة
08	أستطيع استخدام جميع الوسائل الحديثة و التطبيقات لانجاز	4,08	,7030	08	درجة مرتفعة

				مهامي و الاستفادة من خدماتها.	
09	تتوفر لدي قنوات للتواصل والتفاعل مع زملائي ومعظم أقسام ومصالح المديرية	3,94	,9080	10	درجة مرتفعة
10	أشعر أن أدائي يقيم بشكل عادل ومنصف	3,89	,6700	11	درجة مرتفعة
11	أشعر بالارتياح في بيئتي الوظيفية الحالية حيث أتعامل مع زملائي في العمل بمرونة	3,81	,6810	12	درجة مرتفعة
12	أقدم مستوى مطلوب في انجاز مهامي ولكن غير راض	3,23	1,120	15	درجة متوسطة
13	لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3,36	1,226	14	درجة متوسطة
14	تمنحني المديرية الحوافز والمكافآت التي تشجعني على تطوير وتحسين أدائي	3,38	1,060	13	درجة متوسطة
15	أشعر أن أدائي يتماشى مع أهداف المؤسسة	4,28	,6620	05	درجة مرتفعة جدا
نتائج المحور الثالث		3.99	0.802	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد الخاصة لاداء الموارد البشرية عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.99 و انحراف معياري بلغ 0.802 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19]، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01): "أؤدي مهامي ومختلف أنشطتي بمرونة" وحيوية بمتوسط حسابي بلغ 4.55 و بدرجة مرتفعة جدا حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [4.20-5] و في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (12) "أقدم مستوى مطلوب في انجاز مهامي ولكن غير راض" بمتوسط حسابي بلغ 3.23 و بدرجة منخفضة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [1.80-2.59].

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنتناول من خلال هذه المطلب اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار البسيط.

1- الفرضية الرئيسية: تنص على ما يلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية
- و من أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (22) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية

الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية	الثابت	Beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.821	0.952	22.141	0.000	0.952	0.906	490.235	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) قوية بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية،حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.952$ التي تشير ان 95.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.906$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) على تفسير ما نسبته (90.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)و يبقى ما قيمته 9.4% تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 490.235 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد فروق للصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية يرجع للبيانات الشخصية (الجنس السن المستوى التعليمي المنصب الوظيفي الخبرة المهنية)

الجدول رقم: (23) تحليل التباين الأحادي لمعرفة إذ يوجد فروق للصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية يرجع للبيانات الشخصية

الفئة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f)	مستوى الدلالة (f)
الجنس	بين المجموعات	9,912	18	,5510	5,617	,0000
	داخل المجموعات	3,333	34	,0980		
	المجموع	13,245	52			
السن	بين المجموعات	22,198	18	1,233	11,980	,0000
	داخل المجموعات	3,500	34	,1030		
	المجموع	25,698	52			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	42,035	18	2,335	4,717	,0000
	داخل المجموعات	16,833	34	,4950		
	المجموع	58,868	52			
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	13,671	18	,7600	9,038	,0000
	داخل المجموعات	2,857	34	,0840		
	المجموع	16,528	52			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	19,837	18	1,102	2,076	,0330
	داخل المجموعات	18,050	34	,5310		
	المجموع	37,887	52			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

الجنس :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل الجنس

نظرا لقيم $f=5.617$ جاءت معنويتها $=0.000$ أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الاولى التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لآثار الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية ترجع لمتغير الجنس"

السن :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة لعامل السن نظرا لقيم $f=11.980$ جاءت معنويتها $=0.000$ أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الاولى التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير السن"

المستوى التعليمي:

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل المستوى التعليمي نظرا لقيم $f=4.717$ جاءت معنويتها $=0.000$ أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الاولى التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير المستوى التعليمي"

المنصب الوظيفي:

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل المنصب الوظيفي نظرا لقيم $f=9.038$ جاءت معنويتها $f=0.000$ أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الاولى التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل المنصب الوظيفي

الخبرة المهنية :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل الخبرة المهنية نظرا لقيم $f=2.076$ جاءت معنويتها $=0.033$ أي اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الاولى التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير الخبرة المهنية

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب السيطرة على أداء الموارد البشرية.

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب السيطرة و أداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب السيطرة و أداء الموارد البشرية
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاسلوب السيطرة و أداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين $Anova$ و اختبار $test$ و جدول يبين ذلك

جدول رقم (24) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب السيطرة و اداء الموارد البشرية

اسلوب السيطرة و اداء الموارد البشرية	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.905	0.886	13.635	0.000	0.886	0.785	185.921	0.000

$Y = 0.886 + (0.905x_1)$ معادلة انحدار خطي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين اسلوب السيطرة و اداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.886$ التي تشير ان 88.6 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.785$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (اسلوب السيطرة) على تفسير ما نسبته (78.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) و يبقى ما قيمته (21.5%) تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 185.921 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب السيطرة و اداء الموارد البشرية .

من خلال التحليل الإحصائي يمكن استنتاج معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية :

$$Y = A^0 + A_1x_1$$

حيث ان : Y: المتغير التابع / A^0 : الثابت / X_1 : المتغير المستقل

ومن هذه المعادلة نموذج الانحدار نستخلص أن اسلوب السيطرة بوحدة واحدة يزيد من اداء الموارد البشرية ب (0.905) أي (9.05 %)

2 - الفرضية الفرعية الثانية: تنص على مايلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون على اداء الموارد البشرية .

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1** : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك .

جدول رقم (25) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية

اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.798	0.975	31.281	0.000	0.975	0.950	978.529	0.000

$Y = 0.798 + 0.975X_2$ (معادلة انحدار خطي)

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) قوية بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية،حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.975$ التي تشير ان 97.5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.950$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (اسلوب التعاون) على تفسير ما نسبته (95%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية)و يبقى ما قيمته (5%)تفسره المتغيرات أخرى.

كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 978.529 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التعاون و اداء الموارد البشرية .

من خلال التحليل الإحصائي يمكن استنتاج معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية:

$$Y = A^0 + A_1X_2$$

حيث ان : Y : المتغير التابع / A° : الثابت / X 1 : المتغير المستقل

ومن هذه المعادلة نموذج الانحدار نستخلص أن اسلوب التعاون بوحدة واحدة يزيد من اداء الموارد البشرية ب (0.975) أي (9.75 %)

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على مايلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاسلوب التسوية على اداء الموارد البشرية .

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (26) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية

اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.731	0.924	17.239	0.000	0.924	0.854	297.192	0.000

Y = 0.589 + (0.575x₃) معادلة انحدار خطي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) قوية بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.924$ التي تشير ان 92.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.854$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (اسلوب التسوية) على تفسير ما نسبته (85.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) و يبقى ما قيمته 14.6% تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 297.192 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التسوية و اداء الموارد البشرية .

من خلال التحليل الإحصائي يمكن استنتاج معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية: $Y = A^0 + A_1x_3$

حيث ان : Y : المتغير التابع / A^0 : الثابت / x_1 : المتغير المستقل

ومن هذه المعادلة نموذج الانحدار نستخلص أن اسلوب التسوية بوحدة واحدة يزيد من اداء الموارد البشرية ب (0.924) أي (9.24 %)

1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على ما يلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التجنب على اداء الموارد البشرية .

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (27) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية

اسلوب التجنب و اداء الموارد	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
-----------------------------	--------	------	---	-------	------------------	---------------------	-----------------	----------------

البشرية	0.531	0.858	11.952	0.000	0.858	0.737	142.857	0.000
$Y = 0.531 + (0.858x_4)$ معادلة انحدار خطي								

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.858$ التي تشير ان 85.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.737$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (اسلوب التجنب) على تفسير ما نسبته (73.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) و يبقى ما قيمته (26.3%) تفسره المتغيرات أخرى.

و كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 142.857 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب التجنب و اداء الموارد البشرية .

من خلال التحليل الإحصائي يمكن استنتاج معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية :

$$Y = A^0 + A_1x_4$$

حيث ان : Y : المتغير التابع / A^0 : الثابت / X_1 : المتغير المستقل

ومن هذه المعادلة نموذج الانحدار نستخلص أن اسلوب التجنب بوحدة واحدة يزيد من اداء الموارد البشرية ب (0.858) أي (8.58 %)

1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على ما يلي :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب المجاملة على اداء الموارد البشرية.

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها او رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة F الجدولية و القيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 و ذلك عند مستوى الثقة 0.95 و منه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية
- و من اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية و تم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R و حساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova و اختبار test و جدول يبين ذلك

جدول رقم (28) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية

اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.838	0.870	12.575	0.000	0.870	0.756	158.132	0.000

$Y = 0.838 + (0.870x_5)$ معادلة انحدار خطي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) جيدة بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية،حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.870$ التي تشير ان 87 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.756$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (اسلوب المجاملة) على تفسير ما نسبته (75.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء الموارد البشرية) و يبقى ما قيمته (24.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

كذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 و هو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 158.132 و منه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اسلوب المجاملة و اداء الموارد البشرية .

من خلال التحليل الإحصائي يمكن استنتاج معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية:

$$Y = A^0 + A_1x_5$$

حيث ان : Y: المتغير التابع / A^0 : الثابت / X_1 : المتغير المستقل

ومن هذه المعادلة نموذج الانحدار نستخلص أن اسلوب المجاملة بوحدة واحدة يزيد من اداء الموارد البشرية ب (0.870) أي (8.70 %)

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية المنية من خلال إجراء دراسة تحليلية لمعرفة دور الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية حيث قمنا بتحضير قائمة استبيان مكونة من محورين يضم 40 سؤال و 05 أسئلة حول العوامل الديمغرافية، تم تصميمها وفق سلم ليكارت، حيث بعد ذلك قمنا بتوزيعها ورقيا على عينة الدراسة بلغ عددها 40 عينة، ثم قمنا بتفريغ قائمة استقصاء بالاعتماد على برنامج spss 22 بهدف الحصول على الاختبارات الإحصائية والتأكد من سلامة الدراسة، من اجل ذلك قمنا بدراسة معامل الثبات الفا -كرونباخ لمحاور الدراسة لتأكد من ثبات الدراسة واختبار صدق الاتساق الداخلي لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (اداء الموارد البشرية) والذي أظهرت نتائج ايجابية، وبعد ذلك قمنا بتحليل إحصائي الوصفي للمتغيرات الديمغرافية.

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بمتوسط العام لمحور الصراع التنظيمي في مستوى متوسط و اداء الموارد البشرية الذي أظهرت عينة الدراسة بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، ومن خلال اختبار فرضية الرئيسية لدراسة توصلنا لوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $0.05 \leq \alpha$ لصراع التنظيمي و اداء الموارد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة

تُعد ظاهرة الصراع التنظيمي من بين الظواهر البارزة التي تشهدها المؤسسات، والتي قد تؤدي إلى إرباك سير العمل وخلق العديد من المشكلات داخل بيئة العمل.

إلا أن إدارة هذا الصراع بطريقة فعالة، واختيار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الموقف القائم، يمكن أن يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف المعنية وتوجيه الجهود والطاقات نحو الأهداف الأساسية للعمل، مما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وقد سعى هذا البحث إلى معالجة الإشكالية المطروحة من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر شقين: أحدهما نظري يستعرض المفاهيم والإطار العلمي للصراع التنظيمي، وآخر ميداني أُجري على مستوى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية. حيث تم جمع بيانات نوعية بهدف الإحاطة الشاملة بكافة متغيرات الدراسة، وبيانات كمية من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة. ومن خلال تحليل وتفسير المعطيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

❖ أولاً- نتائج اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي و اداء الموارد البشرية.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لآثر الصراع التنظيمي في اداء الموارد البشرية ترجع لمتغير الجنس"

-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير السن"

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير المستوى التعليم

-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة -لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لعامل المنصب الوظيف

-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لتأثير الصراع التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير الخبرة المهنية

✓ الفرضيات الفرعية:

- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب السيطرة على أداء الموارد البشرية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية.
- كما وُجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على أداء الموارد البشرية في المديرية ذاتها.
- بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التسوية على أداء الموارد البشرية بالمديرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التجنب على أداء الموارد البشرية بالمديرية.
- كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب المجاملة على أداء الموارد البشرية بالمديرية.

❖ ثانيا - النتائج العامة للدراسة:

- إن إدارة الصراع التنظيمي لا تهدف إلى القضاء عليه تمامًا، بل إلى تكييفه واحتوائه ضمن مستوى معتدل يسهم في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، سواء من خلال إثارة الصراع البناء في حال غيابه التام، أو الحد منه في حال بلوغه مستويات عالية.
- تعتمد فعالية إدارة الصراع التنظيمي على اختيار الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع طبيعة الموقف السائد داخل المؤسسة
- لا ينبغي أن يكون أسلوب إدارة الصراع انعكاساً لشخصية المسؤول أو القائد فقط، بل يجب أن يُحدد استناداً إلى تشخيص دقيق لطبيعة الصراع وأسبابه الحقيقية.

❖ ثالثاً - الإقتراحات:

بالاعتماد على نتائج الدراسة التي أجريناها، نقترح التوصيات التالية:

- ✓ تطوير كفاءات مسؤولي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية في مجال إدارة الصراع التنظيمي، من خلال تنظيم دورات تكوينية وتدريبية تركز على الأساليب الفعالة للتعامل مع هذا النوع من التحديات.
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات بدقة للعاملين في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية المنية ، لتفادي حالات ازدواجية المهام وغموض الأدوار، مما يسهم في تقليص مصادر التوتر والصراع داخل المؤسسة.
- ✓ اعتماد مزيج من أسلوبي التعاون والتنازل وفقاً لطبيعة الموقف، بما يعزز ثقافة العمل الجماعي ويخلق بيئة عمل قائمة على روح الفريق، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة الصراع التنظيمي، من خلال مراعاة حاجات وتطلعات الموظفين، لما لذلك من أثر إيجابي على كل من الفرد والجماعة داخل بيئة العمل.

❖ رابعا - آفاق مستقبلية:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم اقتراحها في هذا البحث، نرى أنه من المفيد التوسع في تناول مواضيع أخرى ذات صلة، قد تشكل مدخلاً لدراسات مستقبلية واعدة، ومن بين هذه المواضيع:

✓ مدى تأثير الصراع التنظيمي على الكفاءات المهنية داخل المنظمة، وكيف ينعكس ذلك على الأداء العام.

✓ العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، ودور بيئة العمل في تقاوم أو احتواء الصراعات داخل المنظمة.

✓ الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وأثرها في التخفيف أو التصعيد من حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

- تُعد هذه المواضيع محاور مهمة يمكن أن تُثري البحث في مجال إدارة الصراع التنظيمي وتسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتعامل معه.



قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المصادر والمراجع:

✓ المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) مؤيد سعيد وعادل حrchوش - إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الاقتصاد ، الكويت ، 1991.
- (2) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة المؤسسة العربية للعلوم والثقافة"، ط 1، مصر، 2014.
- (3) أحمد محمد الخالدي: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح
- (4) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006.
- (5) احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005 .
- (6) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة 2004.
- (7) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (8) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية الدار الجامعية، الطبعة 1، 2003 .
- (9) ملائكة، عبد العزيز محمد، "تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوابع للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1989
- (10) مصلح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي-عربي، ط 1، دار عالم الكتب، الرياض - السعودية، 1999 .
- (11) العبدلي محمد ناصر، السلوك التنظيمي والإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

- 12) العميان، محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2 ،دار وائل للنشر، عمان المملكة الأردنية الهاشمية ،2004.
- 13) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، ط2 ،2009.
- 14) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000 .
- 15) عبد الفتاح صالح خليفات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2 ،.العدد (2+1) ، 2010.
- 16) الصيرفي محمد عبد الفتاح ،مفاهيم ادارية حديثة ،ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2003.
- 17) الشماع خليل محمد وخيضر كاظم محمود نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، طبعة 15، 2005.
- 18) شلابي زهير بوجمعة، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار اليازوري، عمان، الاردن،2012.
- 19) سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي. دار اليازوري العلمية، الأردن، ط1 ، 2008 .
- 20) الدهان، أميمة ، نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية..1992.
- 21) د أبوالقاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، 2018-2019.
- 22) حسني حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة1، عمان الأردن، سنة2003.
- 23) حسني احمد طراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ،عمان-الأردن 2012.
- 24) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 .

- (25) الباقي صلاح الدين محمد «السلوك التنظيمي»، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2001.
- (26) الباري سعود مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، العين، الإمارات، 2011.
- (27) مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي -عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002.

الرسائل العلمية:

- (1) بشير يوسف حسن، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية اللامزات للعلوم التكنولوجية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة السودان، 2015.
- (2) عيسى حمد عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014.
- (3) علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2001 .
- (4) عباس فيصل وعربان علاوة، "الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي ، مذكرة تخرج ماستر ، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، 2018/2017.
- (5) الضويان حصة بنت عبد المحسن ، "استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية ، 2013، ص 60.
- (6) شفيقة حداد، ضغوط العمل وأثرها على مورد بشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
- (7) الروبلي عماد صفوك جلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة لماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014 .

(8) خميس أسماء ،أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ،2014.

(9) ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.

المقالات العلمية:

(1) ميسرة عبد الرؤوف علي الوراقى ، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية،2018، مجلد 12، عدد 107 .

(2) محمود علي العبيدي، أمل: "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 69 ، 2008.

(3) فاتن سعدوني،" تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية «،مجلة آفاق للعلوم ،جامعة الجلفة ،العدد01،2016.

(4) عمروش، عمر:" مصادر الصراعات التنظيمية وإستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة"، مجلة إضافات إقتصادية ،المجلد 6، العدد 1، 2022.

(5) سمسوم فتيحة ، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الطبعة 04 ، 2013.

(6) الخيطي محمد فاتح، الصراع التنظيمي :أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1 ، ص30-36.

(7) خالد نضمي قيرواني، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، مقال نشر في مجلة دراسات و أبحاث، فلسطين: ISSN .1112-9751

(8) بورعدة ،حسين:" إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 5 ، 2005.

(9) بسمة خميسي: «دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي و أساليب إدارته في المنظمات"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، المجلد 08، العدد 02، 2023.

✓ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Robbins , "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications", 8th Ed., Prentice Hall /International, Inc., New Jersey, 1998.
- 2) Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996.
- 3) Johns G, "Organizational Behavior: Understanding Life at Work", Scott and Forseman Company, Boston, 1987.
- 4) Jean- emile denis et autres, orientation marche et performance, www.orient.fr, consulté le : 27-03-2009.
- 5) Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992).
- 6) Danielle Kaisergruber et josee landrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000.
- 7) B. Dervaux, A. Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة: غرداية
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذه الاستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: >> أثر ادارة الصراع التنظيمي على اداء الموارد البشرية "دراسة حالة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية المنيةة " <<

نظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم أن تتفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛ كما نرجو أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة .

ملاحظة: نحيطكم علما بأننا سنضمن لكم سرية المعلومات والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ ؛ أنثى ☐ .
2. السن: 30 سنة فأقل ☐ ؛ من 31 إلى 40 سنة ☐ ؛ من 41 إلى 50 ☐ ؛ أكثر من 50 سنة ☐ .
3. المستوى التعليمي: دبلوم مهني ☐ ؛ ثانوي ☐ ؛ جامعي ☐ ؛ مهندس أودراسات عليا ☐ .
4. التخصص الوظيفي: مدير ☐ ؛ رئيس مصلحة ☐ ؛ موظف اداري ☐ ؛ عامل مهني ☐ .
5. الأقدمية: 05 سنوات فأقل ☐ ؛ من 06 إلى أقل من 10 سنوات ☐ ؛ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐ ؛ أكثر من 15 سنة ☐ .

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: استراتيجية السيطرة						
01	يستخدم <u>المسؤول</u> * سلطته الوظيفية لحسم النزاعات بسرعة					
02	يستخدم <u>المسؤول</u> أساليب التهديد و التخويف للضغط على اطراف الصراع لإنهائه					
03	يرى <u>المسؤول</u> أن اتخاذ قرارات حاسمة دون التشاور ضروري أحيانا لحل الصراع.					
04	يتجاهل <u>المسؤول</u> احتياجات ومشاعر الآخرين للوصول الى ما يريد					
05	يرى <u>المسؤول</u> أن تطبيق اللوائح بشكل صارم يساعد في الحد من النزاعات.					
البعد الثاني: استراتيجية التعاون						
06	يتعمد <u>المسؤول</u> على عقد الاجتماعات لعرض وجهات النظر من أجل حل المشاكل					
07	يرى <u>المسؤول</u> أن أسلوب التعاون يعزز من الروح الجماعية داخل الفريق.					
08	يخصص <u>المسؤول</u> وقتا كافيا للاستماع لكل وجهات النظر عند حدوث تعارض					
09	يسعى <u>المسؤول</u> لحل النزاعات بطريقة تضمن الحفاظ على العلاقات بين الزملاء.					
10	يحرص <u>المسؤول</u> على إشراك جميع الأطراف في إيجاد حلول مبتكرة للصراع					

* المقصود بالمسؤول : هو أي شخص يكلف أو يُمارس عملية إدارة النزاعات التنظيمية، قد يكون مديرا، رئيس مصلحة، أو مسؤولا في الموارد البشرية..

البعد الثالث: استراتيجية التسوية

11	يحاول <u>المسؤول</u> إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف جزئيا					
12	يؤمن <u>المسؤول</u> أن كل طرف يجب أن يقدم بعض التنازلات لحل الصراع.					
13	يسعى <u>المسؤول</u> للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع					
14	يعتقد <u>المسؤول</u> أن أسلوب التسوية يساعد على تقليل التوتر دون الإضرار بالعلاقات.					
15	يلجأ <u>المسؤول</u> إلى أسلوب التسوية عندما يكون الوقت محدودا لحل الصراع					
البعد الرابع: استراتيجية التجنب						
16	يؤجل <u>المسؤول</u> التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور					
17	يتجنب <u>المسؤول</u> النقاشات عندما يشعر أنها قد تؤدي إلى توتر علاقاته مع الزملاء					
18	يهتم <u>المسؤول</u> بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع					
19	يفضل <u>المسؤول</u> الابتعاد عن المواجهة عند حدوث صراع مع زميل في العمل					
20	يعتبر <u>المسؤول</u> حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجا عن صلاحيته					
البعد الخامس: استراتيجية المجاملة						
21	يفضل <u>المسؤول</u> ارضاء الجميع بدلا من الدخول في صراع					
22	يعتبر <u>المسؤول</u> الحفاظ على الانسجام داخل الفريق أهم من الدفاع عن وجهة نظره.					
23	يعتقد <u>المسؤول</u> أن أسلوب المجاملة ضروري لبيئة عمل صحية					
24	يشعر <u>المسؤول</u> الآخرين بأنهم على حق حتى لو لم يكن مقتنعا، حفاظا على الهدوء					
25	يحاول <u>المسؤول</u> دائما الحفاظ على علاقات جيدة حتى لو كان ذلك على حساب رأيه					

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أؤدي مهامى ومختلف أنشطتى بمرونة وحيوية					
02	أشعر بأننى محفز لتقديم أفضل أداء لدى فى بيئة عملى الحالية					
03	أستطيع انجاز مهامى فى الوقت المناسب					
04	توجد لدى القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
05	أنجز العمل بطريقة صحيحة وأتقيد بالتعليمات والقوانين					
06	لدى القدرة والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات والصعوبات التى قد تواجهنى فى العمل					
07	أدرك دورى الفعلى وأشعر بالتوافق والانسجام مع وظيفتى وبيئة عملى الحالية					
08	أستطيع استخدام جميع الوسائل الحديثة والتطبيقات لإنجاز مهامى والاستفادة من خدماتها					
19	تتوفر لدى قنات للتواصل والتفاعل مع زملائى ومعظم أقسام ومصالح المديرية					
10	أشعر أن أدائى يقيم بشكل عادل ومنصف					
11	أشعر بالارتياح فى بيئتى الوظيفية الحالية ، و أتعامل مع زملائى فى العمل بمرونة					
12	أقدم مستوى مطلوب فى انجاز مهامى ولكن غير راض					
13	لدى الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمى					
14	تمنحنى المديرية الحوافز والمكافآت التى تشجعنى على تطوير وتحسين أدائى					
15	أشعر أن أدائى يتماشى مع أهداف المؤسسة					

الملحق 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الأساتذة المحكمين للاستبيان
جامعة غرداية	د. صايتى عبداللطيف
جامعة غرداية	د. بوقرة نور الهدى
جامعة غرداية	د. رباحى لحسن

الملحق 03 : جداول SPSS

❖ نتائج التحليل الإحصائي معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يعد استراتيجية السيطرة	17,2780	13,261	,905	,966
يعد استراتيجية التعاون	17,0214	12,005	,962	,958
يعد استراتيجية التسوية	16,8591	11,869	,952	,959
يعد استراتيجية التجنب	17,4214	10,588	,923	,971
يعد استراتيجية المجاملة	17,2327	13,232	,851	,970
محور إدارة الموارد	16,4642	12,989	,952	,962

❖ نتائج التحليل الإحصائي معامل الصدق

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		محور_الصراع_التنظيم	محور_ادارة_الموارد
N		53	53
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2928	3,9912
	Ecart type	,72080	,62183
Différences les plus extrêmes	Absolue	,182	,260
	Positif	,163	,222
	Négatif	-,182	-,260
Statistiques de test		,182	,260
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	27	50,9	50,9	50,9
انثى	26	49,1	49,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

❖ نتائج التحليل الوصفي
للخصائص الديمغرافية

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 اقل من	9	17,0	17,0	17,0
سنة 31-40 من	33	62,3	62,3	79,2
سنة 41-50 من	9	17,0	17,0	96,2
سنة 50 اكثر من	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ديبلوم مهني	16	30,2	30,2	30,2
	ثانوي	6	11,3	11,3	41,5
	جامعي	24	45,3	45,3	86,8
	مهندس او دراسات عليا	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الوظيفي_التخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	1,9	1,9	1,9
	رئيس مصلحة	3	5,7	5,7	7,5
	موظف اداري	39	73,6	73,6	81,1
	عامل مهني	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 اقل من	29	54,7	54,7	54,7
	سنوات 06-10 من	15	28,3	28,3	83,0
	سنة 11-15 من	7	13,2	13,2	96,2
	سنة 15 اكثر من	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

❖ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,952 ^a	,906	,904	,193

a. Prédictors : (Constante), التنظيمي_الصراع_محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,212	1	18,212	490,235	,000 ^b
Résidus	1,895	51	,037		
Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), التنظيمي_الصراع_محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,288	,125		10,306	,000
التنظيمي_الصراع_محور	,821	,037	,952	22,141	,000

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس					
Intergruppes	9,912	18	,551	5,617	,000
Intragruppes	3,333	34	,098		
Total	13,245	52			
السن					
Intergruppes	22,198	18	1,233	11,980	,000
Intragruppes	3,500	34	,103		
Total	25,698	52			
التعليمي_المستوى					
Intergruppes	42,035	18	2,335	4,717	,000
Intragruppes	16,833	34	,495		
Total	58,868	52			
الوظيفي_التخصص					
Intergruppes	13,671	18	,760	9,038	,000
Intragruppes	2,857	34	,084		
Total	16,528	52			
الاقدمية					
Intergruppes	19,837	18	1,102	2,076	,033
Intragruppes	18,050	34	,531		
Total	37,887	52			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,886 ^a	,785	,781	,291

a. Prédictors : (Constante), السيطرة_استراتيجية_بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,779	1	15,779	185,921	,000 ^b
	Résidus	4,328	51	,085		
	Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), السيطرة_استراتيجية_بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,115	,215		5,192	,000
	السيطرة_استراتيجية_بعد	,905	,066	,886	13,635	,000

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,111	1	19,111	978,529	,000 ^b
	Résidus	,996	51	,020		
	Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), التعاون_استراتيجية_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,249	,090		13,925	,000
التعاون_استراتيجية_بعد	,798	,026	,975	31,281	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 ^a	,854	,851	,240

a. Prédictors : (Constante), التنسوية_استراتيجية_بعد

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17,162	1	17,162	297,192	,000 ^b
Résidus	2,945	51	,058		
Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), التنسوية_استراتيجية_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,362	,156		8,733	,000
التنسوية_استراتيجية_بعد	,731	,042	,924	17,239	,000

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 ^a	,737	,732	,322

a. Prédictors : (Constante), التجنب_استراتيجية_بعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,817	1	14,817	142,857	,000 ^b
Résidus	5,290	51	,104		
Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), التجنب_استراتيجية_بعد

Coefficients^a

Récapitulatif des modèles					Coefficients rdisés	t	Sig.
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation			
1	,870 ^a	,756	,751	,310		16,795	,000
						11,952	,000

a. Prédictors : (Constante), المجاملة_استراتيجية_بعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,204	1	15,204	158,132	,000 ^b
Résidus	4,903	51	,096		
Total	20,107	52			

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

b. Prédictors : (Constante), المجاملة_استراتيجية_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,291	,219		5,896	,000
المجاملة استراتيجية بعد	,838	,067	,870	12,575	,000

a. Variable dépendante : الموارد_ادارة_محور

