

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد  
- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية  
والبناء (GCB) -

تحت إشراف الأستاذ:  
الدكتور: بن شايب محمد

من إعداد الطالبة:  
بركات إيمان

دفعة جوان 2017  
السنة الجامعية 2016-2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

بطاقة قراءة كتاب

قدمت ضمن متطلبات تحضير ماستر  
تخصص: .....

تحت عنوان :

.....  
.....  
.....

من إعداد الطالب :

-

السنة الجامعية 2016 - 2017

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم: " رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا (١٠) "

بسم الله عز القائل: " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣)

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) "

و الصلاة و السلام على سيد العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه

و من تبعه إلى يوم الدين.

الذي قال: " من لم يشكر الله لم يشكر الناس و من أسدى إليكم معروفًا فكافئوه

فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

نحمد الله الذي ثبتنا و هدانا لهذا و ما كنا لولاه لنهتدي، أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الأستاذ الدكتور بن شايب محمد، الذي كان نعم المشرف والموجه

والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه ثبت الله خطاه. وإلى الأستاذ بن حسان حكيم، الأستاذ تباروت علال،

وكما أشكر أساتذتي الكرام أساتذة قسم علوم التسيير، وأتقدم بخاص الشكر والعرفان إلى المسؤولين والموظفين في مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GCB) الذين استقبلوني وساعدوني في انجاز هذا العمل.

إلى كل الذين مهدوا لنا الطريق لإتمام دراستنا سواء من قريب أو من بعيد

و في الأخير نسأل الله العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء و يثبتهم خير الثواب،

و يوفقنا و يسدد خطانا إنه نعم المولى و نعم النصير.

إلى كل من نسيهم القلم و ذكرهم القلب و شكرا جزيلًا.



# إهداء

تعلم فليس المرء يولد عالما  
وإن كبير القوم الذي لا علم عند  
ليس أخو عالم كمن هو جاهل  
وإن صغير القوم إذا كان عالم  
صغير إذا التفتت عليه الجحافل  
كبير إذا ردت إليه المحاف

وإلى من قال الله عز وجل في حقهما: " وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا (24) "

إلى من سهرت الليالي ونمت أنا، إلى من تعبت واسترحت أنا، إلى الحبيبة الغالية مصدر الحنان  
ومنبع الحب والرحمة، وجوهرة حياتي صاحبة القلب الواسع كوسع البحر. أمي حفظها الله.

إلى الرجل الذي أثار دربي بالنصح والتوجيه والإرشاد "يا بني العلم نضج ووعي ورشاد وليس قبح  
وزيغ وفساد" أبي العزيز حفظه الله.

إلى الجواهر اللماعة الذين شاركوني في حياتي في السراء والضراء إلى إخوتي أسيّة، عادل، عماد،  
أمينة، ريمة، نجيب وردة، صبرينة،

إلى ابن خالتي أيمن، إلى أعز وأعلى الأصدقاء ديدين، إلى حبيبتي ورفيقة دربي أمينة وإلى كل عائلة  
خالد الكبير.

إلى صديقات الدرب: جميلة حبيبة قلبي، وفايزة نور عيني، ابتسام، سلمى، حنان، مريم، إلهام،  
صوريا، نسرين.

إلى الأستاذ المشرف " بن شايب محمد " الذي كان لي نعم المرشد،

وإلى كل زملائي في مشواري الدراسي

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم

مذكرتي

وإلى كل من يحب لي الخير

أهدي إلى كل هؤلاء.



## المخلص

### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في المؤسسات واثرها على أداء الافراد وكيفية ادارتها. وبوجه عام، فقد عكست المدارس الفكرية تباينا كبير بشأن الصراع وأثره على أداء الافراد في المؤسسات، إذ تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض واخلل يصيب المؤسسة، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل التغيير. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه والمحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

فالصراع ينشأ في مستويات متعددة في المؤسسة سواء بين الفرد وذاتيه او بين الأفراد

أو داخل الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المؤسسة. هذا الأخير يتعرع داخل المؤسسة في ظل ظروف مشجعة، كأسباب سلوكية، إدارية، كلها تعتبر بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد أو جماعات قد تجعل الفرد أو الجماعة تسلك مسلكا عدوانيا ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد.

ولاشك أن مستوى أداء الأفراد يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المؤسسة، فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المؤسسات كلها، فهي تساعد عاي تحقيق مستوى أعلى من الأداء. أما وجود درجة منخفضة او مرتفعة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.

حيث تتحمل الإدارات العليا في المؤسسات جل العبء الازم لإدارة الصراعات، إما عن طريق الحد منها بإزالتها، وإما عن طريق التدخل للتقليل منها إذا كانت أكثر من الازم،

أو دعمها أو إثارتها وزيادتها إذا كانت أقل مما يجب أن تكون. وذلك بغرض الاستفادة منها في تحويل الطاقة الناتجة عنها من كلا الأطراف المتصارعة إلى فوائد جيدة في المؤسسة وأعضائها.

وأخيرا تم تحليل البيانات والمعلومات الميداني المستوحاة من الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببوداود، حيث تناول الجزء التطبيقي عدة أجزاء منها العوامل المؤدية لنشوء الصراعات، أسبابها، وتقييم أداء الأفراد، والأساليب المستخدمة في إدارتها، والنتائج المتوقعة منها.

شكر عرفان.

الإهداء.

الملخص.

الفهرس.

I. قائمة الجداول.....

II. قائمة الأشكال.....

المقدمة..... أ- ج

الفصل الأول: مدخل حول الصراع التنظيمي والأداء.

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول: تطور الصراع التنظيمي..... 03

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي..... 03

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي حسب المدارس الفكرية..... 06

المطلب الثالث: المؤشرات الدالة على حدوث الصراع التنظيمي..... 09

المبحث الثاني: أنواع وأسباب الصراع التنظيمي ومراحله..... 10

المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي..... 11

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي..... 14

المطلب الثالث: مراحل عملية الصراع التنظيمي..... 17

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء أفراد..... 19

المطلب الأول: مفهوم وتقييم الأداء..... 19

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء..... 26

المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء..... 28

المطلب الرابع: مشاكل قياس وتقويم أداء الأفراد ومعالجتها..... 39

خلاصة الفصل..... 42

الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع وأثره على أداء الأفراد.

44.....	تمهيد الفصل.....
45.....	المبحث الأول: إدارة الصراع التنظيمي.....
45.....	المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي.....
46.....	المطلب الثاني: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي.....
49.....	المطلب الثالث: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي.....
52 .....	المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....
52 .....	المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات.....
56.....	المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع الفردي واساليب أخرى.....
60.....	المطلب الثالث: إدارة الصراع من منظور إسلامي.....
63.....	المبحث الثالث: العوامل والآثار المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.....
63.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.....
64.....	المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.....
69 .....	المطلب الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بأداء الأفراد.....
71.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء
73.....	تمهيد الفصل.....
74.....	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.....
74.....	المطلب الأول: التعريف المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء.....
76.....	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة و إنجازاتها.....
79.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية ل (GCB).....
86.....	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة.....
86.....	المطلب الأول: نموذج ومجتمع الدراسة.....
87.....	المطلب الثاني: إجراءات إعداد واختبار الاستبانة.....

## الفهرس

---

89.....	المطلب الثالث: تهيئة البيانات و الأساليب المستعملة في الدراسة
91.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
91.....	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية
97.....	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة
100.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية
104.....	خلاصة الفصل
106.....	خاتمة
112.....	قائمة المراجع
113.....	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول والأشكال

#### أولا : قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	وجهة نظر المدارس الإدارية للصراع التنظيمي	(1-1)
36	تحديد رتبة كل فرد لتقييم أدائه	(1-2)
38	مقارنة بين طريقة تقييم بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء الأفراد	(1-3)
70	العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء في ظل الافتراضات الثلاثة السابقة	(2-4)
77	المشاريع المنجزة في مجال الحفر	(3-5)
77	المشاريع المنجزة في مجال الطرقات	(3-6)
78	المشاريع المنجزة في مجال البناء	(3-7)
78	المشاريع المنجزة في مجال السدود.	(3-8)
79	المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية لبناء السكة الحديدية	(3-9)
79	مشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية للمطارات	(3-10)
84	توزيع القوى العاملة	(3-11)
84	تطور رقم الأعمال	(3-12)
88	توزيع درجات عبارات محاور الإستبانة وفقا لمقياس ليكرات الخماسي	(3-13)
89	ثبات وصدق أداة الدراسة	(3-14)
89	نتائج عملية توزيع واستعادة استمارات الاستبانة	(3-15)
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(3-16)
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حالة الإجتماعية	(3-17)
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	(3-18)
93	توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة	(3-19)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3-20)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مركز الوظيفي	(3-21)
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الدخل	(3-22)
97	النتائج المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة فيما يخص عبارات مقياس ليكرات - المحور الأول (الصراع التنظيمي)	(3-23)
99	النتائج المتحصل من مفردات عينة الدراسة فيما يخص عبارات مقياس ليكرات المحور الثاني: تقييم أداء الأفراد	(3-24)

## قائمة الجداول والأشكال

101	تحليل أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء أفراد.	(3-25)
101	تحليل التباين الأحادي للإدارة الصراع التنظيمي وفقا للخصائص الشخصية	(3-26)
102	تحليل التباين الأحادي للأداء الأفراد وفقا للخصائص الشخصية	(3-27)

### ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
8	مكونات النظام	(1-1)
12	نموذج نافذة جوهاري	(1-2)
19	مراحل عملية الصراع التنظيمي	(1-3)
21	مكونات الأداء	(1-4)
24	كيفية تشغيل برنامج عملية تقييم الأداء	(1-5)
31	نموذج قائمة الأوزان المرجحة في تقييم الأداء	(1-6)
33	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي ( BARS ) في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي ( مسؤولة استخدام المهارات الفنية والإنجاز )	(1-7)
34	منحنى التوزيع الطبيعي	(1-8)
37	خطوات الإدارة بالأهداف	(1-9)
51	مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي	(2-10)
53	نموذج توماس وكلمان	(2-11)
67	العلاقة بين الصراع والإحباط والعضب والضغط	(2-12)
70	العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد	(2-13)
84	توزيع القوى العاملة	(3-14)
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	(3-15)

## قائمة الجداول والأشكال

86	نموذج الدراسة	(3-16)
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(3-17)
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حالة الإجتماعية	(3-18)
93	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	(3-19)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(3-20)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3-21)
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مركز الوظيفي	(3-22)
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدخل	(3-22)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية، يتعرض لها الفرد خلال ممارسة اليومية داخل المنظمات باختلاف أنواعها حيث نجد أن الصراع له الصور يفسرها الإنسان من خلال علاقته مع الغير ومن جهة أخرى وجود صراع داخل نفسه، يمكن للصراع أن ينتج من اختلاف في وجهات النظر والدوافع أو الأدوار والمسؤوليات أو بسبب التعارض الموجود في الأهداف والمصالح وغير ذلك من المواقف، فمهما اختلفت أسبابه وتميزت أنواعه فهو أمر حتمي داخل المنظمات وشائع.

إن الصراع حقيقة واقعية سريعة الظهور داخل المنظمات وكثيرة الانتشار داخل جماعات العمل، حيث أن الإنسان يواجه عدة صعوبات ومشاكل داخل المنظمة قد تكون ناتجة عن صراع معين، ووجود مثل هذه الصراعات قد تؤثر على جهود الأفراد ويؤثر على أدائهم ومن تم أداء المنظمة مما يستوجب على المنظمات البحث عن اساليب وطرق لمعالجة هذا الصراع، فالصراع قد يؤثر على الفرد بشكل إيجابي أو بشكل سلبي يضعف أدائه فالإنسان قد يواجه الصراع ويتعامل معه بشكل إيجابي فيحفزه على الإبداع في العمل أو بشكل سلبي يضعف أدائه، كما أن المنظمة قد تتخذ هذا الصراع كعامل مساعد لبلوغ أهدافها وضمان استمرارها.

### أولاً: إشكالية البحث

يشكل موضوع الصراع أحد النشاطات التي ترتبط بالموارد البشرية في المنظمات، فهو نشاط يرتبط بفكرة ضرورة تحقيق التوازن والتعايش في الأفكار، والثقافات والسلوكيات والمصالح بين الأفراد في المنظمات، كما أنه يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد ومن ثم أداء المنظمات وعلى سير عملها وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

**ما أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية وفي مؤسسة الهندسة المدنية والبناء (GCB)؟**

ولتحكم في إشكالية بحثنا قمنا بطرح جملة من التساؤلات الفرعية:

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

حيث تنقسم الأسئلة الفرعية إلى أسئلة نظرية وأسئلة تطبيقية

### (أ) الأسئلة النظرية:

- (1) ماهي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي؟
- (2) كيف يتم إدارة الصراع التنظيمي وعلى أي أساس يتم استخدام الأساليب؟
- (3) هل توجد علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والأداء؟



## المقدمة

### ب) الأسئلة التطبيقية:

- 1) هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأثر الصراع إدارة التنظيمي على أداء الأفراد؟
  - 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل)؟
  - 3) هل يوجد ارتباط أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء الأفراد تعزى للخصائص الشخصية؟
- وللإجابة على الاسئلة المطروحة استعنا بالفرضيات التالية:

### ثالثاً: فرضيات البحث

#### أ) الفرضيات النظرية:

- 1) يعد اختلاف الأفراد في ادراكاتهم وتقييمه للأمور العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية.
- 2) يتم إدارة الصراع عن طريق معرفة طبيعته.
- 3) توجد علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد.

#### ب) الفرضيات التطبيقية:

- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة لصراع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) .
- 3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء الأفراد تعزى للخصائص الشخصية.

## المقدمة

### رابعاً: أهمية البحث

تشمل أهمية الدراسة جانبين مهمين الجانب العلمي والجانب العملي:

#### أ) الجانب العلمي:

- 1) إثراء المعرفة العلمية حول موضوع أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد فهذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جامعتنا العربية ومكتباتنا العربية.
- 2) إن الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض وبالتالي يمكن أن يؤدي هذا البحث في زيادة وعي المؤسسات بهذه الآثار الناتجة عن الصراعات التنظيمية.
- 3) قلة البحوث التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي واثره على أداء الأفراد، وعدم كفايتها جعلت منه مجالاً لدراسة والبحث.
- 4) إن نتائج الدراسة قد تساهم في إبراز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي، وتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي.

#### ب) الجانب العملي:

- 1) التعرف على نوع الصراع الموجود في المؤسسة الوطنية الهندسة المدنية والبناء هل هو صراع بناء أو غير بناء، أو صراع سلمي أو عنيف وكذلك التعرف على أسباب الصراع هل هي اسباب تنظيميه او شخصية.
- 2) التعرف على نوع الاستراتيجية الأفضل التي يمكن ان تستخدمها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في حل الصراعات وذلك من أجل تحقيق غايتها بالطرق السلمية من خلال توجيه هذا الصراع لتنفيذ أهداف المنظمة.
- 3) نأمل أن يساهم هذا البحث في تزويد المديرين في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بالتغذية العكسية عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع التنظيمي وبالتالي تعزيز جوانب القوة مما يساهم في تحسين ممارستهم.

### خامساً: أهداف البحث

وتتمثل اهداف البحث فيما يلي:

- 1) تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى قياس أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.
- 2) التعرف على الصراع التنظيمي وما له من دور مهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.



## المقدمة

3) تحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن للإدارة أن تستخدمها والأسباب الكامنة وراء الصراع في المؤسسة ومعرفة أثر القائمين بعملية إدارة الصراع، وهل عملية إدارة الصراع تتم وفق أسسها الصحية.

4) تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن ان تسهم في تخفيض مستوى الصراعات التنظيمية ورفع أداء الأفراد وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بحيث يشعر الأفراد بارتياح والولاء، وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية بشكل عام.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هنالك أسباب عديدة دفعتنا، نحو اختيار هذا الموضوع سوف نوردنا كالآتي:

#### أ) أسباب ذاتية:

- 1) كونه موضوع يثير الاهتمام المدراء والباحثين على حد سواء، كونه يرتبط بالجانب الاجتماعي والنفسي والسلوكي للأفراد، وكونه يرتبط بنجاح المؤسسة او فشلها.
- 2) املنا أن تضيف مساهمتنا في إثراء مكتبة الجامعة والمكتبات الأخرى.

#### أ) اسباب موضوعية:

- 1) الرغبة في فهم ظاهرة الصراع التنظيمي التي تسود المؤسسة، أسبابها، سلبياته ونتائجه وسبل معالجتها.
- 2) يعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة وذا الصلة المتينة والقوية بنوع التخصص الذي ندرسه وهو إدارة الأعمال المؤسسات.
- 3) محاولة ربط الجانب النظري بالجانب الميداني وإسقاطه أرض الواقع.

### سابعا: الدراسات السابقة

فيما يلي ذكر بعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث او جزء منه:

دراسة أمينة قهوجي: تحت عنوان: الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة، دراسة حالة في قسم السيارات الصناعية- SNVI- أطروحة الدكتوراه ، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس، 2014، 2015.

#### 1) أهم النتائج المتواصل إليها:

❖ أن هناك مجموعة من العوامل تتسبب في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات وهي كالتالي: حدة مزاج بعض العاملين وصعوبة التعامل مع الآخرين.

- عدم توافر الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل يكفي الجميع.

- تباين الثقافات واتجاهات الأفراد.





## المقدمة

- ❖ هنالك عدة أساليب يلجأ إليها الرؤساء والمشرفين لإدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، وهذا يعني أن لكل حالة صراع أسلوب لإدارته يختلف عن غيره، لأن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على موضوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتنازعة وكذا البيئة التنظيمية وغيرها من العوامل لأخرى.
- ❖ أظهرت النتائج بأن الصراع ليس السبيل السليم لزيادة أداء العاملين وأنه عكس ذلك يقلل من رغبتهم وحماسهم في العمل، لما يسببه من علاقات سيئة على مستوى الشخصي.
- ❖ أظهرت نتائج تقييم الأداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعا من الأداء.
- ❖ هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء لكنها غير دالة إحصائياً، لأنه توجد متغيرات أخرى في الأداء وتؤدي إلى ارتفاعه وانخفاضه، ولكن يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد هذه العوامل.

دراسة حليلة عبد الفتاح شهاب اليازجين تحت عنوان: علاقة الصراع الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003 .

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومديراتها، حيث تم إختيار 326 ومديرة من أصل 1076

بطريقة عشوائية طبقية، أما متغيرات الدراسة فهي: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والحالة الإجتماعية، وتم استخدام اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت النتائج أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الصراع التي تعود لمتغيري الجنس والخبرة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي والحالة الإجتماعية.

أما العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الدرجات على أداة قياس صراع الدور والأبعاد الوظيفية لأداء مدير المدرسة الثانوية والأداء الوظيفي الكلي له.



### ثامنا: حدود ومجالات البحث

سوف يركز بحثنا على دراسة أثر الصراع التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة وذلك بعرض الجوانب المتعلقة بالموضوع، قمنا بدراسة طبيعة وواقع الصراعات التنظيمية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، ومعرفة مختلف السلوكيات المسببة لتلك الصراعات، وكيفية إدارة الصراع التنظيمي باستخدام المختلف الأساليب المناسبة والفعالة، تقييم الأداء الأفراد في المؤسسة وعلاقة بينه وبين إدارة الصراع التنظيمي.

ولقد تحدد البحث بالمجالات التالية:

- (1) **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية للبناء والذي يقع مقرها في بودواو.
- (2) **المجال الزمني:** قمنا بتحليل تطور رقم الأعمال خلال خمس سنوات الأخيرة من طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2011-2015
- (3) **المجال البشري:** تقتصر الدراسة على الأفراد في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مهما كان مركزهم الوظيفي سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

- (1) قلة الدراسات حول الموضوع وبالتالي قلة المراجع الخاصة فيما يتعلق بالصراع التنظيمي.
- (2) موضوع الصراع التنظيمي صعب التجسيد والدراسة لأنه يرتبط بالجانب النفسي للأفراد.
- (3) رفض بعض الافراد الاجابة على لاستمارة وتخوفهم من اننا نمثل الجهة الرسمية او المؤسسة معينة.
- (4) صعوبة التنقل لتوزيع الاستمارة الاستبانة.

### عاشرا: منهجية الدراسة

اعتمدنا في دراسة موضوع البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامنا المسح المكتبي واعتمدنا في ذلك على ال&ratnttt&كتب (وأبحاث الكتب أي المصادر والمراجع)، الرسائل والبحوث، الأطروحات، الدراسات، وبعد مراجعة لأهم الأدبيات ذات صلة بموضوع البحث تم اختيار أهم الكتب عن الموضوع ليكون جزءا رئيسيا في الجانب النظري من هذا البحث.

واستخدمنا منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي واعتمدنا في ذلك على الملاحظة والمقابلة والاستبانة حيث لقد قمنا بصياغة مجموعة من العبارات المرتبة حول موضوع البحث

## المقدمة

محددة بعدد الخيارات، تم وضعها في استمارة، تم توزيعها على العينة المختارة، كما قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) لمعالجة البيانات

### حادي عشر: تقسيمات البحث

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار الفرضيات والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيقاً لأهدافه، اقتضت الضرورة دراسة البحث في ثلاثة فصول سبقتها مقدمة عامة، وتلتها خاتمة عامة، حيث يتناول الفصل الأول المعنون بمدخل حول الصراع التنظيمي، مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره حسب المدارس الفكرية، ومؤشرات حدوثه، بالإضافة إلى أنواعه وأسبابه ومراحله، ثم تطرقنا إلى ماهية تقييم الأداء وأهدافه وأهميته، وكذلك طرق ومعايير تقييم الأداء، بالإضافة إلى مشاكل قياس تقييم الأداء وطرق معالجته، في حين جاء الفصل الثاني المعنون بكيفية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد لتوضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وإجراءاته وعوامل وخطوات إدارته، بالإضافة إلى أساليب إدارته، كما تطرقنا إلى العوامل والآثار المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي، كذلك علاقة إدارة الصراع التنظيمي بأداء الأفراد.

أما الفصل الثالث الذي يحمل عنوان: " الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء " و الذي يحتوي على تعريف المؤسسة وعلى نشأتها وموقعها، بالإضافة إلى إمكانياتها وإنجازاتها، وهيكلها التنظيمي، كما يحتوي هذا الفصل أيضا دراسة وتحليل البيانات من الاستبانة الموزعة على العينة المختارة، والذي يهدف إلى دراسة أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

### الدراسة الحالية من إعداد الطالبة

### القيمة المضافة من دراستنا تتمثل في:

من خلال دراستنا الميدانية لمعرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية اين تم استجواب عينة متنوعة من ذكور وإناث مختلفة الأعمار وكذلك مستويات دخل مختلفة وكانت النتائج كما يلي:

- ✓ إدراك المبحوثين للإدارة الصراع التنظيمي وأهميته كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ إدراك المبحوثين للأداء الأفراد كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة لصراع التنظيمي على أداء الأفراد.
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء الأفراد وفقا للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل)؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة



## المقدمة

---

(  $\alpha \leq 0.05$  ) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الإجتماعية، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل)

### تهيد

يعتبر الصراع أحد أنماط التفاعل الإنساني ومن المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابه، وتعدد تعاريفه بتعدد الباحثين أنفسهم وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية والمدارس الفكرية واختلاف مستوياته وأشكاله. فلا بد من فهم أفضل للصراع فمهما توافرت الموارد المالية فإن نمط سلوك الأفراد وتقديم أدائهم يبقى العامل الحاسم في هذا المجال وعليه فسوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تطور الصراع التنظيمي**

**المبحث الثاني: أنواع وأسباب الصراع التنظيمي و مراحل**

**المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الأفراد**

### المبحث الأول: تطور الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية سلوكية ترتبط بوجود العلاقات الجماعية في المنظمات المختلفة، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد وفي شتى أجزاء المنظمة، فالأفراد تعتمد على بعضها البعض لأغراض كثيرة وهذه الاعتمادية والعضوية يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والاختلاف.

### المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة الأطراف ونظرتهم لظاهرة الصراع، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الصراع داخل المنظمة وخصائصه.

### أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

**الصراع لغة:** "مأخوذ من الكلمة اللاتينية (conflicyus) والتي تعني التضامن معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الإنفاق أو التنافر أو التعارف أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية"<sup>1</sup>.

**الصراع لفظاً:** "يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار على المتعارضين"<sup>2</sup>.

لقد تعددت التعاريف التي يتبناها المفكرون والباحثون في نظرتهم إلى مفهوم ظاهرة الصراع التنظيمي، ويعود ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية ومن أهم هذه التعريفات:

### عرف الصراع على أنه سلوك إنساني:

" الصراع سلوك يقوم به بعض أعضاء المنظمة بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في المنظمة "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا لطباعة و النشر ، الإسكندرية، 2007، ص372.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص1.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، 2003، ص241.

" هو سلوك يقوم به شخص أو مجموعة اشخاص بشكل مقصود لمنع شخص آخر

أو مجموعة أشخاص أخرى من تحقيق هدف أو أهداف مرغوبة فيها".<sup>1</sup>

لقد ركز هذان التعريفان على الجانب السلوكي والإنساني للصراع، وبالنتيجة فقد اوجد مثل هذين التعريفين عدت مصادر للصراع التنظيمي المتعلقة بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

وقد عرفه آخرون على أنه شجار أو عراك أو عدااء يحمل صفة الأذى والدمار بشكل علني:

" أنه شجار علني بين مجموعتين أو أكثر في المنظمة أو بين منطمتين أو أكثر".<sup>2</sup>

" هو نزاع حول القيم والندرة في الموارد والسلطة، حيث تتحصر نوايا الطرف الآخر في إلحاق الأذى بالطرف الأول أو تدميره".<sup>3</sup>

ويرى البعض الآخر أن الصراع يعكس حالة من حالات الاختلاف وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات حول شيء معين:

" إن الصراع يحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو خاصية معينة أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكا بين الأفراد و الجماعات".<sup>4</sup>

" الصراع بين الأفراد والجماعات يشتمل ما يلي: اختلافات حول الأهداف والهياكل والسياسات والممارسات واختلافات شخصية وعاطفية تظهر بين الأفراد".<sup>5</sup>

أي أن الصراع يحدث في الموافق التنظيمية التي يمكن أن يؤدي إلى تصرف أحد الأفراد العاملين إلى الإضراب بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل فيها أو عرقلتها بشكل يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة، وهذا نتيجة وجود اختلافات حول الأهداف

أو السياسات، أو مراكز أو القيم والإدراك.

يرى البعض أنه يحدث نتيجة للتغيير أو كرد فعل للضغوط الممارسة من طرف معين على طرف معين وهذا ما يبرزه التعريفان التاليان:

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص1.

<sup>2</sup> Hatch M.JO, **Organization Theory**, Oxford: university press, U.K. England, 1997, p301.

<sup>3</sup> Borisoff DEBORAT, Victor A.DAVID, **Conflict Management A Communication Skills Approach**, Boston: Allyn and Bacon, USA, 1998, p7.

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 287.

<sup>5</sup> Richard E.WALTON, **Managing Conflict: Interpersonal Dialogue And Third Parts Roles**, California : edition Wesley publishing, company, 2<sup>nd</sup> edition, USA,1987, p4.

" أنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل بممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تعبير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير

أو قيم ذلك الفرد أو تلك الجماعة أو المنظمة "1.

" الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة من وضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى إخراج الطاقات

و الواهب و الكفاءات الفردية والجماعية "2.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن الصراع يمكن أن يكون سلبيا وبالتالي مدمرا للمنظمة؛ ويمكن أن يكون إيجابيا بناء وفعالا إذا أحسنت الإدارة المعنية التعامل معه وإدارته في إطار أهدافها. وهناك من يعرفه بالنظر إلى حالات معينة مثيرة مثلا: التوتر، العدوانية، القلق.. الخ

"وسيلة للتعبير عن التوتر و التآزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع "3.

"أنه فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح والاصطدام و التضارب في المبادئ "4.

**يعرف الصراع أنه موقف تنافسي:**

" الصراع وضع تنافسي يدرك فيه الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح وتناقض القيم و المعتقدات والآراء وإتلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات"5.

يشير هذا التعرف إلى أن الصراع يمثل الموقف التنافسي حيث يدرك كل من المتنافسين منافسه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحها ومصالح المنافس ، مما يؤدي إلى

1 عادل السيد الجندي، الصراع استراتيجية الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير داخل المدرسة ، مجلة كلية

التربية، العدد22، الجزء الثاني، مكتبة زهران الشرق، القاهرة، 1998، ص196.

2 خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص295 .

3 عبد الله الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص226.

4 مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص157.

5 طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص16.



حالة اضطراب واختلال وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه كل طرف صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار.

نستنتج مما سبق التعريف التالي:

" أن التصارع هو التضارب و التناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر الشخصية مما يؤثر على أداء التنظيمي إيجابا أو سلبا حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه "

### ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- (1) أن الصراع ظاهرة سلوكية وتنظيمية تبرز في أية منظمة؛
- (2) أن الصراع عنصر حيوي في عملية التعبير في المنظمة؛
- (3) أن الصراع يمكن تجنبه، كما يمكن حله باتخاذ إجراءات معنية؛
- (4) أن الصراع مسألة إدراكية، تدرك من قبل الأطراف المتصارعة، إلى جانب كونها سلوكا صريحا أي معلنا؛
- (5) وجود طرفين على الأقل في حالة صراع يتفاعلان معا ترتبط بينهما علاقة تبادلية سواء كانوا أفرادا، أو جماعات؛
- (6) يحاول كل طرف من أطراف الصراع أن يجد من عدم التوافق والتوازن، ويحرص كل طرف على إلحاق الضرر بالطرف الآخر؛
- (7) يتم التعبير عن الصراع بأشكال متعددة مثل: الشكاوي، العزلة، عدم التعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء وغيرها؛
- (8) أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، وحينما يجتمع الأفراد يكون هناك تفاعل واتصال ينتج عنه مظاهر عديدة منها التعاون والصراع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الصراع التنظيمي حسب المدارس الفكرية

يرى بعض الباحثين أن تطور مفهوم الصراع مر بثلاث مراحل وهي مرحلة الفكر الإداري التقليدي ( المدرسة الحديثة )، مرحلة الفكر السلوكي ( المدرسة السلوكية )

ومرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة ) حيث يمكن إيجازها على النحو التالي:

<sup>1</sup> عادل السيد الجندي، مرجع سبق ذكره، ص196.

أولاً: مرحلة الفكر التقليدي ( المدرسة الكلاسيكية ):

تعتبر بداية القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وأنه يجب القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة<sup>1</sup>.

وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

- ✓ أن الصراع يمكن تجنبه؛
- ✓ ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف؛
- ✓ أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين؛
- ✓ يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.
- ✓ ومنه فإن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن الطريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية):

بدء النظر في هذه المرحلة إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية:

- ✓ الصراع حتمي؛
- ✓ أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة المواقف ككل؛
- ✓ أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة؛
- ✓ أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

ومنه فإن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمي ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً يؤدي إلى تدمير المنظمة.

ثالثاً: مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة):

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه لما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم تلك الآراء على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 231.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 374-376.

✓ للصراع ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطتهم ومسئولياتهم؛

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

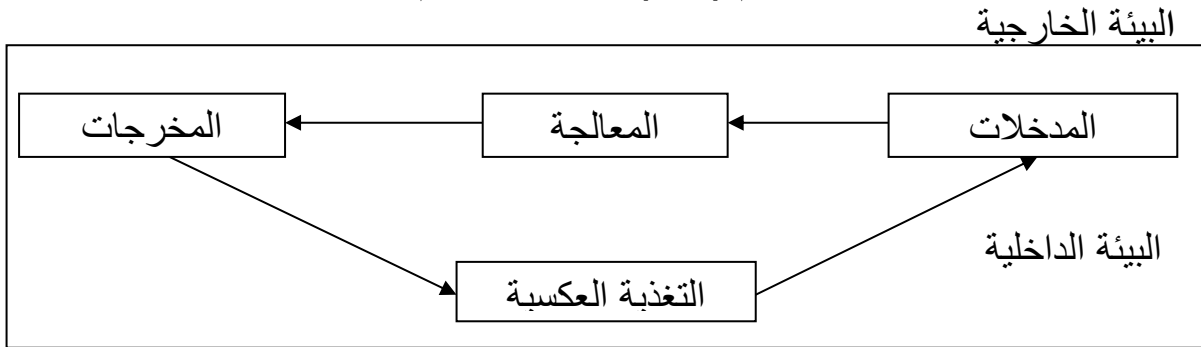
✓ إذ زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد و المرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب؛

✓ وفي حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتفاع به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب؛<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول من خلال الفكر الحديث أنه على إدارة المنظمة لكي تحتفظ بالتوازن الداخلي بين مختلف مكوناتها، ألا تسمح فقط بوجود الصراعات في المستوى المرغوب فيها، بل تحاول الحرص والتأكيد على وجود هذا المستوى المتوازن من الصراعات لئلا من آثار إيجابية على تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أنا المنظمة كانت تعمل في ظل نظام مغلق لكن العالم الألماني (Vambertamffly) جاء برؤية جديدة وهي أن المنظمة تعمل ضمن نظام مفتوح تتأثر وتتأثر بالبيئة الخارجية حيث أن كل نظام يتكون من أنظمة فرعية وكل نظام جزئي يعمل على تخفيض الصراع في المنظمة. وفيما يلي مكونات النظام موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): مكونات النظام



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 238.

والجدول الموالي يلخص لنا وجهة نظر المدراس الإدارية لموضوع الصراع التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم ( 1-1 ): وجهة نظر المدارس الإدارية للصراع

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / دخل في تركيب التنظيم	ضروري محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة للصراع	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب، محمد علي، "دور الفائدة في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد 14، الإمارات، سنة 1998، ص209.

### المطلب الثالث: المؤشرات الدالة على حدوث الصراع التنظيمي

من المؤشرات الدالة على اقتراب حدوث الصراع داخل المنظمة نذكر ما يلي:

(1) التغيير في النمط العادي للأهداف؛

(2) اللبس والغموض لدى المشرفين حول قضايا مختلفة، وعدم القدرة على تحديد الاتجاهات، ومعرفة أي سلوك أو يلزم إتباعه بالنسبة لموضوعات معينة وهو ما يسمى بالفوضى الإدارية حيث لا يعرف الأفراد إلى أي طريقة يتجهون؛

(3) انعدام المساندة والتأييد الإداري بصفة مباشرة؛

(4) ارتفاع نسبة الغيابات بين المشرفين وتخلف المشرفين عن الاجتماعات الدورية لأسباب وهمية أو القيام برحلات عمل غير موضوعية بما يدعو إلى الشك في هذه السلوكيات؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008، ص21.

- 5) سيادة روح المعارضة والتضاد في معظم الأوقات بقصد المعارضة ويصرف النظر عن موضوعية الخلاف؛
- 6) انسحاب أفراد رئيسيين بالمنظمة من دائرة التعامل ومجال الاتصالات وهو ما يسمى بالخصام المهني كتعبير عن الاستعداد السلبي تجاه القضايا المختلفة وعدم التفاعل والمشاركة الفعالة أو الإيجابية؛
- 7) النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل؛
- 8) الشكاوى المتزايدة من الضغوط؛
- 9) تزايد حجم التكتلات؛
- 10) تزايد حالات التلف والتخريب؛
- 11) تبادل الاتهامات والكلام السيئ؛
- 12) تزايد عدد موظفي الأمن؛
- 13) الكل يتهرب من تحمل المسؤولية؛
- 14) الجميع يشوه صورة الجميع؛
- 15) تزايد الشكاوي الكيدية بين العاملين.<sup>1</sup>

تلك هي بعض علامات النزاع أو مؤشرات، والتي تشير إلى نوعية معينة من الصراع في الطريق وعلى كل مشرف أو مدير أن يعلم بتلك المؤشرات.

### المبحث الثاني: أنواع وأسباب الصراع التنظيمي ومراحله

تحدث ظاهرة الصراع في المنظمة نتيجة لأسباب تنظيمية، إدارية، سلوكية وغيرها في مستويات متعددة سواء بين الفرد وذاته أو بينه وبين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة، فالصراع عملية مستمرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء لذا لا بد من فهم طبيعة هذا الصراع الذي يحدث داخل المنظمات.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص21.

### المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أنواع الصراع التنظيمي فيما يلي:

أ) **الصراع داخل الفرد:** هذا النوع من الصراع يقع من الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة هو عضو فيها ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من:<sup>1</sup>

#### أ-1) الصراع الناتج عن الإحباط:

يحدث الإحباط نتيجة لوجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي تعيق الفرد من تحقيق الهدف الذي يصبو إليه، وعادة ما يحدث رد فعل نفسي صريح أو ضمني من الفرد في حالة إعاقته عن تحقيق أهدافه، وغالبا ما يأخذ رد فعل النفسي ظاهرة العدوانية،<sup>2</sup> أو الانسحاب وبالتالي فإنه على الإدارة أن تمنع أو تقلل من الحواجز التي تؤدي إلى إحباط العاملين، وذلك بمعرفة هذه الحواجز أو العقبات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ القرار من أجل هذه الأسباب أو من أجل إزالة العقبات والحواجز التي تعوق الأفراد في المنظمة من تحقيق أهدافهم.

#### أ-2) صراع أو تعارض الأهداف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما.<sup>3</sup>

#### أ-3) صراع الدور:

ينتج من الفرق بين ما يجب أن تؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه.<sup>4</sup>

ويمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور وهي كالآتي:

(1) لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد و القوانين؛

(2) إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛

(3) القيام بدورين في آن واحد؛

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 367.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنغام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، 319.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 272.

(4) إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاق تتعارض مع قيم وأخلاقه؛

(5) تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدد أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن تكون له الأولوية.<sup>1</sup>

**ب) الصراع بين الأفراد:**

الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.<sup>2</sup>

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى ( Harry Ingham & Joseph Luft ) موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (1-2): نموذج نافذة جوهاري**

الفرد لا يعرف الأخرين	الفرد يعرف الأخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 371.

يتضح من الشكل السابق أن هناك حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه والآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

**ب-1) الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنغام الشهابي ، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 370- 371.

**ب-2) الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعلوا ويتعاملوا معهم، هنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم من عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التفاعل معهم.

**ب-3) الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيدا عن زملائه في العمل.

**ب-4) الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، ويتفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.<sup>1</sup>

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

### ج) الصراع داخل الجماعة:

ويعني هذا النوع من الصراع التعارض و التصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد، ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل: اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع للخطط الداخلية وغيرها، وعدم رضا و اتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية وبالتالي يسود جو من الخصال والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.

### د) الصراع بين الجماعات:

تتخرط كل جماعة على الأقل في صراع جزئي مع الجماعات الأخرى في المنظمة، وعندما يكون هناك معاملات أو علاقات اعتماد متبادل بينهم على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر، ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات وقد ينتج هذا الصراع نتيجة التنافس حول الموارد وعلى الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص ص، 371-372.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 462.



### ه) الصراع بين المنظمات:

وهو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة والمتعاملون معها. ويكون سبب هذا الصراع، الرغبة في الحصول على موارد المختلفة، أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً، ويكسب الصراع، المنظمة قوة ديناميكية لتطور وتحسن من حالها وثبت وجودها، وتحافظ على مركزها التنافسي بين المنظمات، وقد يكون له آثار سلبية تهدد استمرارية وجود المنظمة إذا لم تنتبه الإدارة إلى ذلك ولم يتم إدارتها بالشكل الصحيح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع وأسبابه إلا أنها لا تتفق كلها على تصنيف موحد لاختلاف وجهات نظر كل منها وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى توضيح تصنيفات أسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:

#### أ) الأسباب التنظيمية:

تتمثل الأسباب التنظيمية للصراع فيما يلي:

أ-1) **الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد العام للمنظمة، زادت احتمالات النزاع.<sup>2</sup>

أ-2) **الخلل في العملية التنظيمية:** بدأ من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاء بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنالك تفاوتات في المستويات والارتباطات التنظيمية رغم تماثل الدرجات والمسئوليات الوظيفية، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال دون أن يخضع ذلك لعملية وصفية محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 24-25.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 327.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995، ص 520.

أ-3) تعدد أساليب الرقابة الإدارية: إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.<sup>1</sup>

أ-4) إحداه التغيير: ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف على إحداه التغيير ما، ويكون التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جواً ملائماً للصراع، فمثلاً قد يضطر أحد المديرين إلى جعل المرؤوسين يتقبلون عملية التغيير في المهام أو في الإجراءات أو حتى المعدات المستخدمة فإن لم يتقبل هذا التغيير، يمكن أن يولد الصراع بينهم وبين المدير.<sup>2</sup>

أ-5) الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية والطباعة والمكان.. وغيرها.

أ-6) تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة: فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الثقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

أ-7) عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق: فلا يعرف الفرد ما هي حقوقه وواجباته، وبالتالي يصبح هناك نوع من الازدواجية في تأدية المهام التي تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات.<sup>4</sup>

### ب) الأسباب السلوكية والنفسية

وتتمثل الأسباب السلوكية والنفسية فيما يلي:

ب-1) عدم تجانس الأهداف وغموضها: يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13، الرياض، 2001، ص 174.

<sup>2</sup> Woffard G. JERRY, Organizational Behavior, Boston :Kent- publishing company, USA, 1982, p 245.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 111-113.

<sup>4</sup> عبد الله الطجم، طلق عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>5</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

**ب-2) تفاوت السمات والخصائص الشخصية:** يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية، إما أن تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية، ويشكل هذا التفاوت في السمات الشخصية بين الأفراد في حد ذاته مصدر من مصادر الصراع.

**ب-3) تباين القدرات الإدراكية:** يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها، ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي تسعى المنظمة إلى علاجها وهذه النظرات المتعارضة تقضي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة.

**ب-4) عدم الرضا:** إن عدم الرضا عن الفرد عن أدائه العمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورؤيسه، فيتدنى أدائه، ويتغيب عن العمل، ولا يميل إلى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية إلى تركه العمل وخاصة إذا تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقائه على رأس العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

### ب) الأسباب الاجتماعية والثقافية:

تتمثل الأسباب الاجتماعية والثقافية فيما يلي:

**ج-1) تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة:** تنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري التابع لهم، هذه العلاقات و تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلسلي في الإدارة وتضيف فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الأفراد دون حق مما يعمل على إذكاء روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم، وبالتالي تظهر الروابط الاجتماعية، بل ويسودها جو العداة والتشاحن الضار بمصالح وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**ج-2) وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة:** يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات، فقد تنقل العمالة الوافدة صراعاتها الناتجة عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستحقة لهذه العمالة، فتتسبب خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص ص 140-141.  
<sup>2</sup> أديل مان، روبرت جي، الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 44.

الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة لتدهور وانخفاض الإنتاجية.<sup>1</sup>

**ج-3) التباين في الثقافة والقيم:** إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تمثل القيم العقائدية أو الإيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة.<sup>2</sup> فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى اختلافات في إتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها وبالتالي تفاقم التناقضات والصراعات بين الجماعات.<sup>3</sup>

**ج-4) الاعتماد المتبادل أو العلاقات (الاعتمادية):** تعرف على أنها العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات بينهم.<sup>4</sup>

ويحدث الاعتماد المتبادل في العمل عندما يتوقف أداء جماعة أو أكثر لمهامها من حيث الوقت أو جودة و كمية الإنجاز على ما تقوم به جماعة أخرى أو أكثر، بمعنى أن مستوى الأداء لجماعة ما قد تحكمه أو تحدده أنشطة جماعة أو جماعات أخرى داخل المنظمة.<sup>5</sup>

نستنتج مما سبق أن ظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في الظروف المشجعة، كأسباب تنظيمية، اجتماعية، سلوكية وغيرها... مما يؤدي إلى نشؤ الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات وغيرها مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين، وبالتالي تؤثر على أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: مراحل عملية الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب "لويس بوندي" (Louis pond) الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

#### أ) مرحلة الصراع الخفي (Latent Conflict):

وهنا يمكن أن نعتبر أن الصراع في المراحل الأولى فهو ضمني غير ظاهر، وأن هذه المرحلة تتضمن الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع، بظهور بعض الوضعيات

<sup>1</sup> مسعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 260.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني، السلوك التنظيمي، دار التوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995، ص 215.

<sup>3</sup> سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>5</sup> سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة، محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 176.

والسلوكيات كالتنافس على الموارد والاختلاف في الرأي وغيرها، غير أن أطراف الصراع لا تدرك بوجود الصراع.

### (ب) مرحلة إدراك الصراع (Perceived Conflict):

ويتمثل في إدراك الأطراف للصراع المحتمل، وتلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك فرد أو جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف الطرف الآخر.

### (ج) مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflict):

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق والتوتر الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، ويظهر ذلك في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق وتوتر وغضب وروح عدائية، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز على الآخر ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

### (د) مرحلة الصراع المكشوف (Manifest Conflict):

وهو الصراع الظاهر في سلوكيات الأفراد والجماعة وتعاملاتهم بشكل واضح، ويمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على وجود أو ظهور مشكلة متصارعة عليها، حيث يقوم كل طرف بالرد علينا على الطرف الآخر، بحيث يمكن التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

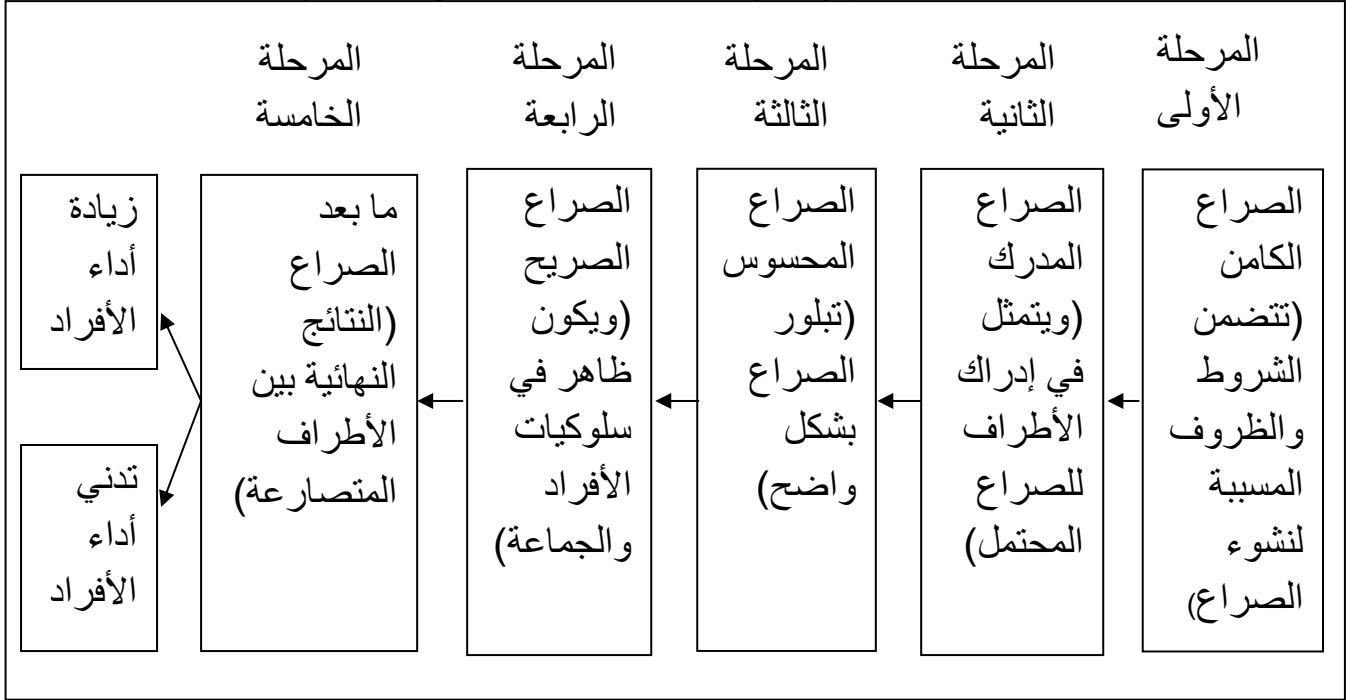
### (هـ) مرحلة ما بعد تسوية الصراع (Conflict Management Aftermath):

تعتبر هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، و تتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإنه من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف، وإن لم يكن هناك حلول ترضي الطرفين فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وقد تزداد وقد تنفجر في أي لحظة، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضي بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فسنتكون هنالك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد الشماغ ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص ص 296 - 300.

يمكن توضيح مراحل الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

### المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الافراد

تلجأ المنظمات إلى تقييم أداء الأفراد للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل والغرض من هذا المبحث هو توضيح عملية تقييم الأداء والتعرف على خصائصه، ومعرفة معايير وطرق تقييم أداء ومناقشة أهم المشاكل التي تواجه تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها.

#### المطلب الأول: مفهوم وتقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء ومكوناته وتوضيح عملية تقييم الأداء كما يلي:

##### أولاً: مفهوم الأداء:

" إن أصل كلمة الأداء هو إنجليزي من الفعل (the perform) والذي حسب القاموس يعني تنفيذ ( القيام ) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Petit Larousse Illustré, **Librairie Larousse**, Paris, France 1984, P747.

كما عرفه آخرون " على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإنه الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>1</sup>

ويعرف الأداء على أنه " اقتران الأداء بالسلوك أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه هذا الأداء بأي شكل من الأشكال".

كما عرف الأداء على أنه " أنه ناتج السلوك فالسلوك هو نشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو "محصلة تفاعل بين كل من كمية ونوعية الجهد المبذول، إدراك الدور ومستوى قدرات الفرد".

ومن هنا نستنتج من التعاريف السابقة أن الأداء هو القدرة على الإنتاج بصفة عامة باستخدام أقل الموارد ولكن بجودة أفضل وهو ناتج عن سلوك الفرد.

### ثانيا: مكونات الأداء:

تهدف دراسة الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء.

(أ) **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.<sup>3</sup>

(ب) **كميات العمل المنجزة:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية في أداء مهامه.

(ج) **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.

<sup>2</sup> رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص215.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمان النهياني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، أكاديمية نايف في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، للرياض، السعودية، 2003، ص39.

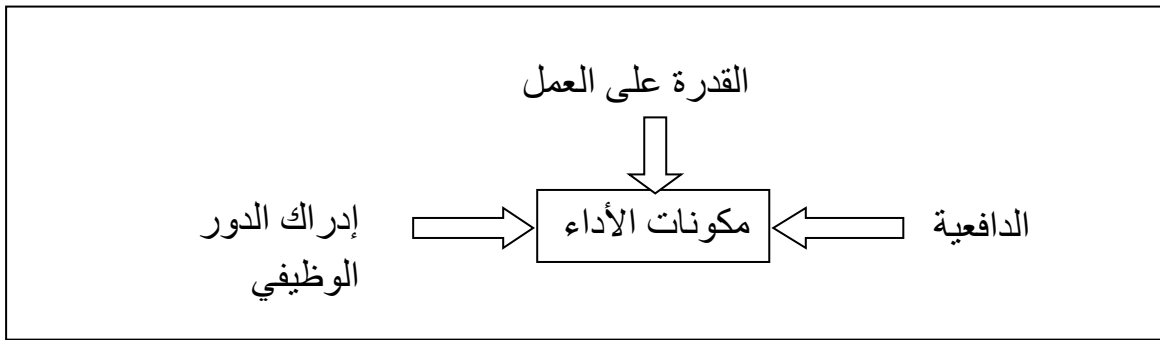
<sup>4</sup> كامل محمد المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص162.

(د) **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ولتقييم نتائج عمله.

كما أن هناك من حدد ثلاث مكونات أساسية للأداء وهي:

- ✓ القدرة على العمل؛
- ✓ الرغبة في العمل (الدافعية)؛
- ✓ إدراك الدور الوظيفي.

### الشكل رقم (4-1): مكونات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره.

**1) القدرة على العمل:** تمثل المكون الذي يتعامل مع الدافعية ( الرغبة في العمل ) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر وهما: القدرات، المهارات، الخبرات.

- ✓ **القدرات:** "على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما".
- ✓ **المهارات:** "على أنها مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل".
- ✓ **الخبرات:** "على أنها مجموع تراكمات تجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة"<sup>1</sup>.

**2) الرغبة في العمل ( الدافعية ):** " تعود كلمة دافعية في أصلنا إلى كلمة (MOVERE) اللاتينية أي: يحرك ويدفع".

تم أخذ هذا الاصطلاح بمعنى أوسع يشمل على " رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وانه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 162.  
<sup>2</sup> رابع يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونلغاز، توزيع الوسط البلدية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007، ص5.



✓ تعرف الدافعية بأنها " القوة الداخلية التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس "

أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس بكثافة الجهد الذي يبذله الفرد في مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل".<sup>1</sup>

**(3 إدراك الدور الوظيفي:** لقد أضيف في مفهوم الأداء الإنساني جانب آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد منسوب الأداء ونقصد بذلك الإدراك، ويعود الفضل في ذلك النموذج الذي أتى به ( فروم VROOM ) سنة 1964، والمعروف بنظرية التوقع حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء الإنساني} = \text{الدافعية ( الرغبة )} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

يتوقف دور الفرد على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها وعليه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أداءه.

✓ تعرف عملية الإدراك "بأنها العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة للواقع الذي يعيشه".<sup>2</sup>

حيث أنه يتفاعل الإدراك مع الدافعية والقدرة لتكوين أداء العامل، وبالتالي فهو يؤدي دور مهم من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته ومعرفة العوائد و المنافع التي تعود عليه من خلال الإدراك، وبالتالي فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.<sup>3</sup>

مما سبق بأن مستوى الأداء ما هو إلا نتيجة وتفاعل وامتزاج دافعية الفرد وقدراته وإدراكه، وغياب أحد هذه العوامل من شأنه أن يضعف أداء الفرد، من خلال إضعاف أحد العوامل الأخرى، ولعل هذا ما يفسر العلاقة الرياضية للأداء المبنية على الضرب بين العوامل الثلاث، إذ انعدام أحدها من شأنه أن يخفض من فعالية الأداء الإنساني وهناك بعض العوامل التي قد تكون سبباً في جعل الأداء داخل المنظمة ضعيف أو تعيق الأداء.

ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء: " هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مرجع نفسه ص5 .

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> رابح يخلف ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>4</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، 2000، ص 284.

كما عرفه آخرون بأنه " الوصف المنظم لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية لما يخدم عرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

كما يقصد بعملية تقييم الأداء على أنها " نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>2</sup>

تقييم الأداء "هي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفق لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على ذلك وصف الفرد بمستوى الكفاءة أو الخبرة أو إستحقاق معين".<sup>3</sup>

كما يقصد بعملية تقييم أداء الأفراد " بأنها عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالسنة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".<sup>4</sup>

وكذلك يعني تقييم الأداء على أنه " اصطلاح تقدير الكفاءة بدلا من استخدام اصطلاح تقييم الأداء، ويعني تقدير الكفاءة تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى".

ويرتكز تقدير كفاءة الفرد على أمرين وهما:

- ✓ يتمثل في قياس مدى كفاءة العامل في أدائه لعمله أي واجباته ومسؤولياته الوظيفية؛
- ✓ يتمثل في صفات الفرد الشخصية ومدى ارتباطها أو أثارها في مستوى أدائه لعمله؛<sup>5</sup>

كما عرف تقييم أداء الأفراد على أنه " تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 258.

<sup>2</sup> Schules R.S Managing Human Resource, West Publishing company 5<sup>th</sup> edition, U.S.A.1995, P305.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، 1996، ص 598  
<sup>4</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 323.

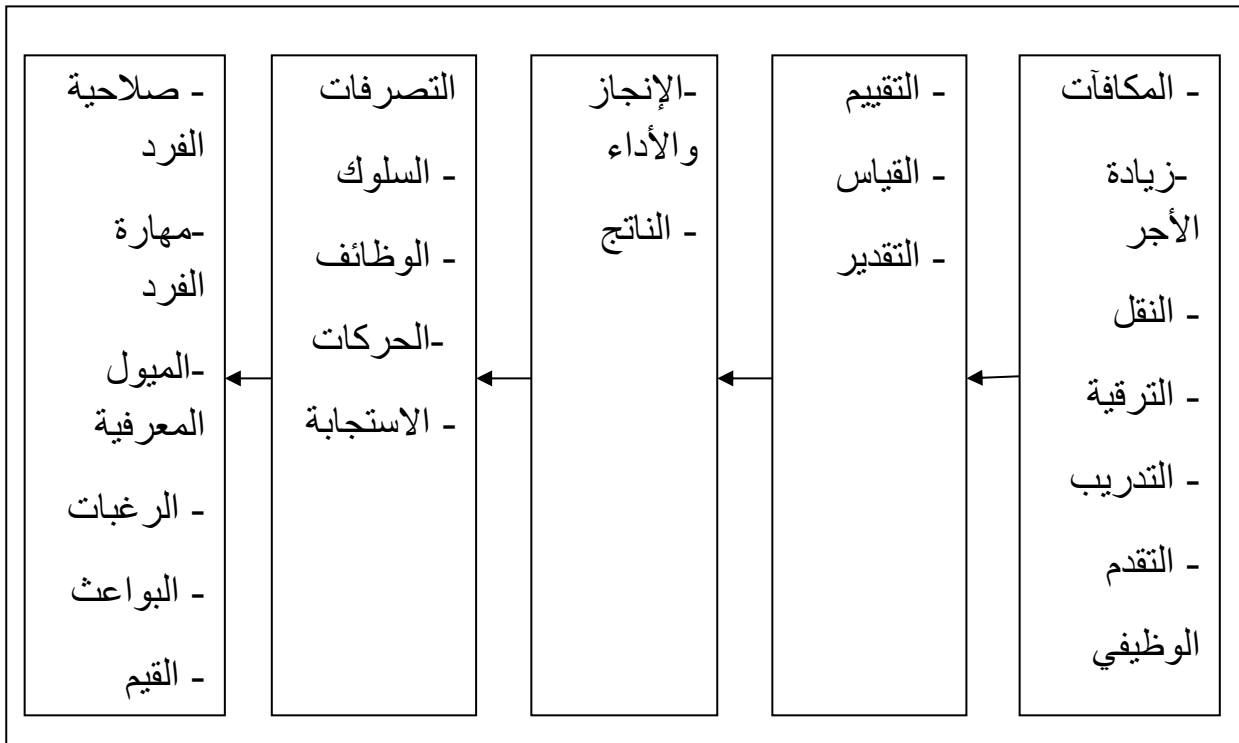
<sup>5</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور على مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص 499.

المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء الأفراد على " أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الأفراد في العمل، وهي أيضا ما تم إنجازه وما هو مطلوب إنجازه".

حيث يمكن أن نفهم تقييم الأداء بطريقة جيدة من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (5-1): كيفية تشغيل برنامج عملية تقييم الأداء



المصدر: عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1993، ص 598.

يستخلص من الشكل ما يلي:

أن للفرد سمات وخصائص شخصية تعود إلى سلوك وتصرفات أثناء العمل والتي تؤثر على أداء العمال أو الإنجاز الوظيفي حيث يختصر المدير بتقييم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك اتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقييم إنجازهم وتصرفاتهم وفقا لهذا الاتجاه يمكن أن نعترف بوجود عدد من الخصائص والصفات المميزة للفرد (المقدرة والمهارة، درجة الثقافة التعليم، الاتجاهات، الميول، القيم والمعتقدات...) والتي يتولد عنها تصرف أو سلوك معين يؤثر على الأداء. وأنه يمكن تقدير ذلك وقياسه

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 753.

أو تقييمه، بعض هذه الخصائص الشخصية المتعلقة بالعمل، كدرجة الإخلاص والتفاني في العمل، مدى تعاون الفرد مع الآخرين، مدى المعرفة والإلمام بالعمل، المبادرات، الاتجاهات والميول نحو العمل، مدى الالتزام بقواعد الأمن والسلامة في بيئة العمل، القدرة على التعلم واستيعاب الجديد، مدى المواظبة على الحضور والانصراف في الوقت المحدد. ويفترض أيضا أن المدير يمكنه أن يقيم درجة إسهامات الفرد في النتائج بطريقة موضوعية وفقا لهذه الخصائص والتصرفات المتعلقة بالأداء.<sup>1</sup>

### رابعا: الفرق بين الأداء وتقييم الأداء:

الأداء: هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

**وتقييم الأداء (Performance appraisal):** هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان لى قوى ومكان ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها. إذ عرف فيشر ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

### خامسا: خصائص تقييم الأداء:

- (1) أن يكون التقييم دوريا ومستمر ومتواصلا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم الفرصة للحوار والنقاش؛
- (2) أن يخضع للتقييم جمع الأفراد وعلى أعلى المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديين؛
- (3) أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو نخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها؛
- (4) أن يعي الرؤساء، مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويجتنبوا الأهواء والنزاعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل تجرد ومصداقية قدر ما أمكنهم؛
- (5) أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويلتمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يساهم في تحقيق أهداف المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 599.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

<sup>3</sup> عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 202.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء الأفراد بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على تحقيق الأهداف.

#### أولاً: أهداف تقييم الأداء

يمكن تصنيف أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات وهي كما يلي:

#### أ) أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

أ-1) تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية ؛

أ-2) النهوض بمستوى العاملين من خلال إشهار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

أ-3) وضع معادلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

أ-4) تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

أ-5) تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛

أ-6) التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

#### ب) أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه " ممتاز " أو " وسط " أو " ضعيف " ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب المديرين

أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك؛ وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر على تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص239.

ب-1) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

ب-2) الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية تقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

ب-3) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

### ج) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

ج-1) تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم؛ الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

ج-2) تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية و بصورة مستمرة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية تقييم الأداء

1) الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختبار الأكفاء للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء؛

2) هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين؛

3) أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار؛

4) كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص 239-240

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 175.

5) يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد؛

6) كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومروؤسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق للمعايير التي تعتمد عليها المنظمة لتحديد نوعية الأداء كذلك أهم الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد كما يلي.

#### أولاً: معايير تقييم الأداء (Criteria of Performance Appraisal):

قبل التطرق إلى معايير تقييم الأداء سنتطرق إلى مفهوم معايير الأداء أولاً:

**يقصد بمعايير الأداء (Performance Standards):** المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف

أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، تفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

(أ) **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

(ب) **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتفاني والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 175.

<sup>2</sup> خالد عبد الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 202 - 204

ويشترط في هذه المعايير ومهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وتكون المعايير تتميز بالخصائص الآتية:

### 1) صدق المقياس (Validity) :

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان فيها المقياس غير صادقاً:

- ✓ في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بمقصور المقياس؛
- ✓ في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إدارة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس؛

### 2) ثبات المقياس (Reliable) :

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

### 3) القدرة على التمييز (Discrimination) :

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

### 4) سهولة استخدام المقياس (Easiness) :

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

نظر لأهمية تقييم أداء الأفراد وأثاره المباشرة على النجاح أو فشل المنظمة فقد تنوعت طرق قياسه، وبصورة عامة هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء الأفراد هي: معايير التقييم المطلقة، ومعايير التقييم النسبية والمعايير المعتمدة على نتائج الأداء،

وسنحاول فيما يلي التطرق إلى هذه المعايير بشيء من التفصيل.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 204.



### أ) معايير التقييم المطلقة (Absolute Standards):

يقصد بمعايير التقييم المطلقة أن أداء الموظف يتم تقييمه بناء على هذه المعايير فقط، وهي تركز أما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف أو على سلوك الموظف أثناء تأديته العمل المكلف به، ومن بين الطرق التي تتدرج ضمن المعايير ما يلي:<sup>1</sup>

### أ-1) طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale):

تعتبر طريقة التدرج البياني من أبسط أساليب قياس الأداء وأكثرها شيوعاً في المنظمات، ويحتوي المقياس على قائمة بالبنود على صفات، وسلوك، نواتج عمل، يتم تقييم الأداء بناء عليها، كما تحتوي على مدى من الدرجات (1-4) التي تعبر عن جودة الأداء بالنسبة لكل بند، ويطلب من القائم بالتقييم أن يعطي الفرد درجة في كل بند من بنود المقياس تعبر عن مستوى أدائه، وقد يحتوي المقياس على بنود عامة تصف الأداء مثل: الكمية والجودة

أو بنود خاصة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ومستمدة من تحليل الوظيفة التي يؤديها مثل: القدرة على التواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم.<sup>2</sup>

### أ-2) طريقة الوقائع الحرجة: (Critical Incidents Method)

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.<sup>3</sup>

### أ-3) طريقة قائمة الأوزان المرجحة: (Checklist Method)

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو يدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، ومن مميزات هذه القائمة بساطتها وإمكانية تحريرها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، فضلاً عن أنه من السهولة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب، أما عيوب هذه الطريقة فهي عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال مع إمكانية تحيز المقيم لاسيما وأنها تستخدم المعايير الشخصية بدلاً من معايير الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الهادي مسلم وراوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، مصر، 2009، ص243.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 152.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره، ص245.

كما يوضح الشكل التالي نموذج لقائمة الأوزان المرجحة كما يلي.

الشكل رقم (6-1): نموذج قائمة الأوزان المرجحة في تقييم الأداء

تقدير الدرجات		الدرجة المقررة	عناصر التقدير	مواد التقدير	
المدير	الرئيس المباشر				
		15	الجهد والنشاط	العمل والانتاج	
		15	سرعة الإنجاز		
		10	كمية الإنجاز		
		10	التعاون مع العملاء والرؤساء		
		5	القدرة على التصرف		
		55	المجموع		
		15	التزامه بأوقات الدوام	الوظيفة	
		5	حرصه على عدم تجاوز الإجازات		
		20	المجموع		
		10	المظهر	الصفات الشخصية	
		10	الاخلاق والسمعة		
		5	المزاج والطباع		
		25	المجموع		
		100	المجموع الكلي		
أقل من 50 درجة	من 50 - 69	من 70 - 79	من 80 - 89	من 90 - 100	التقييم العام
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ضعيف	
الرئيس المباشر:..... التوقيع:.....					
المدير:..... التوقيع:.....					
خاص باستخدام إدارة الموارد البشرية:					

المصدر: المؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص246.

### أ-4) طريقة التقرير المكتوبة: ( Essay Method )

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طولها، وإضافة إلى ذلك أن التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

### أ-5) طريقة التدرج البياني السلوكي: ( Behaviorally Anchored Rating Scales ) ("BARS")

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل، طريقة التدرج البياني التي تناولها في البداية، وذلك بإدخال الجوانب السلوكية في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه، وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثلاً: مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله...، ويتم تقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى.<sup>1</sup>

يوضح الشكل نموذج لهذه الطريقة لوظيفة مبرمج حاسب آلي لعينة من السلوك الوظيفي (مسؤولية إنجاز المهام) كما يلي:

<sup>1</sup> نفس مرجع، ص 247.

الشكل رقم ( 1-7): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي ( BARS ) في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي ( مسؤولة استخدام المهارات الفنية والإنجاز )

اسم الموظف.....القسم:.....		
اسم القائم بالتقييم:..... التاريخ:...../...../2017		
التعليمات: اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح امام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها		
درجات القياس		سلوكيات للأداء
ممتاز	10- 9-	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية، وينجز كل المهام بطريقة رائعة.
جيد جدا	8- 7-	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية، و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
جيد	6- 5-	-قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
متوسط	4- 3-	- يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهام متأخرا.
ضعيف	2- 1-	-يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات، وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

المصدر: مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص249.

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بالدقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف وأن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة ( ممتاز، جيد جدا لغاية ضعيف )<sup>1</sup>.

وأبرز عيوبها أنه يعتبر سلوك ما متميز خلال فترة وقد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى، فضلا عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص248- 249.

### ب) معايير التقييم النسبية (Relative Standards):

تمثل هذه المعايير لمجموعة الثانية من طرق تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية يعني أن أداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم وعليه سوف نتطرق إلى أهم هذه الطرق كما يلي:

### ب-1) طريقة الترتيب البسيط (Simple Ranking Scale):

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من بعض الآخر وفقا لهذا الترتيب كما أن هذه الطريقة عرضت لتأثيرات للعمالة

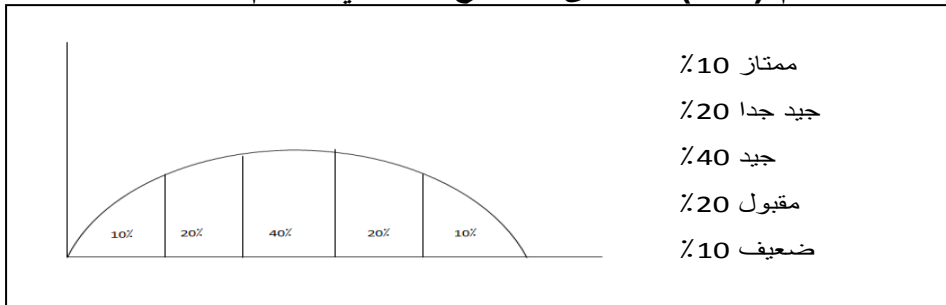
و التأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

### ب-2) طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method):

تم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم (Appraiser) في توزيع العاملين، وتقدير أداءهم، وعلى هذا المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي (Distribution Normal)، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسيط.

وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8-1): منحنى التوزيع الطبيعي لتقييم أداء العاملين



المصدر: محمد فلاح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2004، ص141.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، على حسن على، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 248.

كما يتضح من الشكل أن يكون المقيم مجبرا ( Forced ) على إدخال النسب المئوية، المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، ومن أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تمشيا مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها.<sup>1</sup>

### ب-3) طريقة المقارنات الزوجية (Paired Comparison Method):

يعطي للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر وبذلك يحدد المقيم أن الفردين أفضل من الأخرى داخل كل مجموعة، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي ولبيان ذلك نعطي المثال التالي عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية الممكنة:

$$n(n-1)$$

$$2$$

حيث ن عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.<sup>2</sup>

وبذلك نجد المقارنات الثنائية الممكنة:

$$4(4-1) = 6$$

$$2$$

مقارنات وهي كما يلي:

أي لا بد من التقييم بين كل فردين كما يلي:

إبراهيم ← السيد، إبراهيم ← علي، إبراهيم ← نبيل

السيد ← علي، السيد ← نبيل، علي ← نبيل

على القائم بالتقييم أن يحدد في كل حالة أيهما أفضل من غيره (من خلال المقارنة بين كل فرد بآخر وفقا للمجموعات الفرعية كما يلي

إبراهيم	نبيل
√	

إبراهيم	علي
√	

إبراهيم	السيد
√	

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 93.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، مرجع سبق ذكره، ص 605.

علي	نبيل
√	

السيد	نبيل
√	

السيد	علي
√	

الحصول على ترتيب كل فرد داخل المجموعة الكلية، تحضر عدد المرات التي حصل عليها الفرد على التقدير أفضل من غيره، ومن مجموع هذه المرات يتم ترتيب الأفراد أي تحديد رتبة ودرجة كل منهم وفقا لما يلي:

**الجدول رقم ( 2-1): تحديد رتبة كل فرد لتقييم أدائه**

إسم العامل	عدد المرات التي تم فيها تفصيل الفرد بالمقارنة مع غيره	الترتيب (الرتبة والدرجة)
إبراهيم	صفر	4
السيد	3	1
علي	2	2
نبيل	1	3

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007، ص 303.

من عيوب هذه الطريقة تعقدها وحجم الأعباء المترتبة خاصة إذا كان حجم الأفراد كبير ومع ذلك دلت الأبحاث أن هذه الطريقة أكثر وثوقا وصدقا من طريقة الترتيب البسيط<sup>1</sup>.

**ج) معايير التقييم المعتمدة على الإيجاز: ( Using Achieved Outcomes )**

هذه الطريقة تستخدم في تقييم أداء الأفراد بالاعتماد المباشر على ما حققوه من إنجاز بخصوص أهداف تم تحديدها مسبقا ولا بد من انتهائها خلال فترة محددة مسبقا، وغالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بطريقة وضع الأهداف أو طريقة الإدارة بالأهداف، و سوف نتطرق إلى هذه الطريقة فيما يلي:<sup>2</sup>

**ج-1) طريقة الإدارة بالأهداف: ( Management By Objectives )**

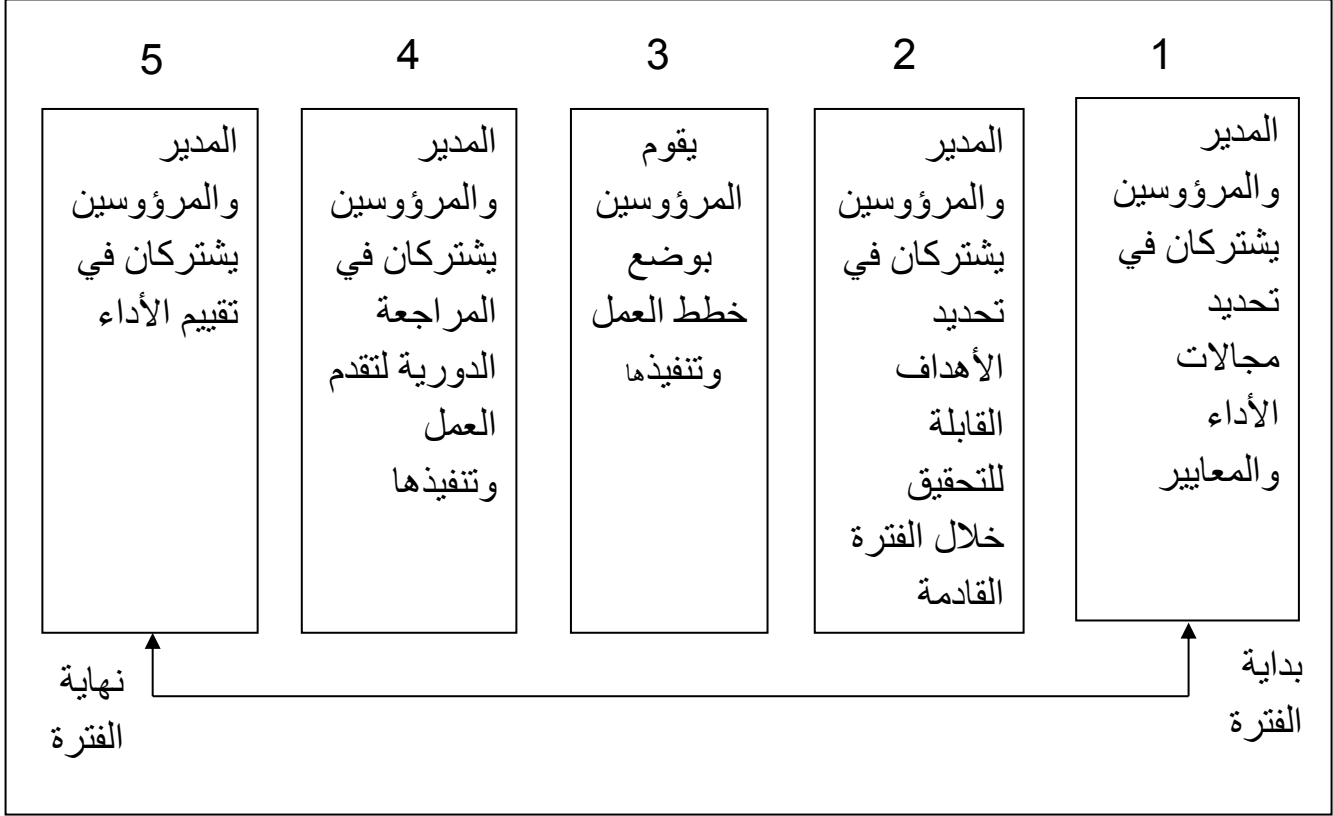
لقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل وفي حقيقة الأمر فإنه يعتبر بمثابة مدخل جديد للإدارة بصفة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، إن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007، ص 303-304.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 252.

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (9-1): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 253.

ويتبين من هذا الشكل أن تقييم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين المدير والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك المدير في تحديدها، والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقاً، معززا موقفه بحقائق رقمية، وقد يقدم ذلك في تقرير إلى مديره المباشر ليناقشها معا ويحددان سبل تحقيق الأداء ويستعرضا المشاكل المحتملة من أجل تفاديها ثم يتفقان على أهداف أخرى وهكذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 770.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص، 254-253.



كما أن لهذه الطريقة مزايا عديدة نميزها عن الطرق السابقة من خلال الجدول التالي  
الجدول رقم (3-1): مقارنة بين طريقة تقييم الاداء بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء الأفراد.

طرق تقييم أداء الأفراد		عناصر المقارنة
طرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد فيها
إصدار الحكم والتقييم	المساندة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر ضعيف	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 239.

ولكن بالرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف فإنها تعاني من بعض المشاكل من بينها مثلا: أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشلها في التطبيق، وأن هذه الطريقة تفترض أن الرئيس

أو المشرف يفهم واجباته وصلاحياته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك الصلاحيات والواجبات، وأخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مشاكل قياس وتقويم أداء الأفراد ومعالجتها

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يجب معالجتها و سوف نتطرق إليها في هذا المطلب مع كيفية معالجتها.

#### أولاً: مشاكل تقييم الأداء

يمكن تلخيص هذه المشاكل فيما يلي:

#### أ) المشاكل الذاتية: (Subjective Problems)

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل كالآتي:

#### أ-1) خصائص المقوم: (Rate Characterizatiin )

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

#### أ-2) التساهل والرفق: (Leniency)

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

#### أ-3) تأثير الهالة: (Halo Effect)

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير لإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 254.

لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم<sup>1</sup>.

### أ-4) النزعة المركزية: (Central Tendency)

حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم، فغالبا ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جدا أو تقديرات منخفضة جدا لمرؤوسيه خوفا من المسائلة<sup>2</sup>.

### أ-5) الأولوية والحدثة: (Primary and Recency)

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة فمستقبلا للأداء وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة التالية:

- ✓ ما هو أداء الفرد الماضي ؟
- ✓ ما هو أدائه الحالي ؟
- ✓ هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟

### أ-3) التحيز الشخصي:

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقويم أداءه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.

### ب) المشاكل الموضوعية:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمراحل وعمليات ونشاط القياس والتصميم ويمكن إيجازها كالآتي:

ب-1) عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال، و لتجاوز هذه المشاكل أن تجيب على السؤال الآتي:

- ✓ ما لهدف من عملية القياس والتقييم ؟

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

فعلى المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون للقياس، أو المقارنة أو التقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط للقوة.

ب-2) سوء اختبار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

ب-3) سوء اختبار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقييم<sup>1</sup>.

### ثانياً: كيفية معالجة مشاكل تقييم أداء:

لعلاج هذه المشكلات يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً هذه المصادر للتحيز وأن يدركوا أن العواطف والمشاعر قد يكون لها تأثير على نتائج تقييم أداء مرؤوسيههم، كما يفضل أن يحتفظ القائد بالتقييم بمذكرات لتسجيل جوانب الأداء والسلوك التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول دون الرجوع إلى هذه المذكرات عند القيام بالتقييم تجنباً لتدخل المشاعر والعلاقات الشخصية، وبالتالي يكون التقييم أكثر موضوعية وبعيداً عن التحيز ويعتبر استخدام الوقائع الحرجة من أساليب التقييم المناسبة لعلاج مشكلات التحيز والأخطاء الفردية في التقييم.

أ) التركيز على الأداء الفردي أم الأداء الجماعي: تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء الفرق أو جماعات العمل، وتلك بسبب استخدام مقاييس تركز على أداء الفرد وليس على الأداء الجماعي، ونفترض أساليب التقييم التي ناقشنا وجود تقييم فريد للأداء، ولكن إذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل، فيفضل أن يسمح نظام تقييم في المنظمة بتقييم أداء الجماعة ككل، كما يسمح بتقييم الأداء الفردي في نفس الوقت ولعلاج هذه المشكلات يجب أن يتم تقييم الأداء على مستويين وهما:

✓ قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة؛

✓ قياس أداء جماعة أو فريق العمل ككل؛<sup>2</sup>

يعتبر العقاب أسلوب لمنع السلوك غير المرغوب فيه، وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمدير، التعامل مع مشكلة سلوك الفرد، لعدم نجاح البدائل الأخرى في منع السلوك المخالف.

ويهدف العقاب إلى إضعاف أو إخماد السلوك غير المرغوب فيه عن الفرد، ويتم ذلك من خلال:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره ص ص، 256-257.

1) تطبيق الحافز سلبى فقد يلجأ الرئيس إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمي المتاح في المؤسسة، والذي يتضمن عقوبات مثل: توجيه اللوم أو الإنذار، الخصم من الراتب أو الفصل من العمل وقد يستخدم الرئيس أساليب العقاب غير الرسمية مثل التوبيخ وإبداء الاستياء.

2) إيقاف الحافز الإيجابي: بمعنى إيقاف الميزات التي كان الفرد يحصل عليها سابقاً، أو التي سيحصل عليها في المستقبل، مثل إيقاف الرئيس سلوك التشجيع والمساندة والود، الذي كان نظيره للمرؤوسين، أو حرمانه من المكافآت أو العلاوة أو الترقية المتوقعة.<sup>1</sup>

**خلاصة:**

يعتبر الصراع ظاهرة حتمية سلوكية تنظيمية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات، وتعارض المصالح، فينتج عنه إحباط وإعاقة في تحقيق الأهداف. كما تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض وخلل يصيب المنظمة، ويجب معالجته والقضاء عليه والعمل على التخلص من مسبباته. إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً وحتمياً لا يمكن تجاهله أو القضاء عليه بل يجب الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل التغيير.

وهناك من يرى أنه ضروري ومهم الإنجاز الأعمال ولكن بمستوى معين لإثارة الإبداع والنقد الذاتي و للإبقاء على الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وإذا نظرنا إلى فحوى الصراع لوجد انها عملية دائمة ومبنية على مراحل مكتملة لبعضها البعض

كما تهتم كافة المنظمات بأداء أفرادها، لأنه يعد نتيجة لقدرات كل فرد ودافعيته فقط ، بل هو انعكاس لأداء الجماعات ومن ثم أداء المنظمات عامة. كما تعمل على متابعة أدائهم وقياسه وتقييمه باستخدام معايير وطرق واضحة وعلمية من أجل معرفة المشاكل التي تعرقل جهود الأفراد ومعالجتها كضمانة أساسية لتطوير أداء الأفراد العاملين مستقبلاً واتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بمستقبلهم ومساهمهم الوظيفي.

<sup>1</sup> فاروق عبد فلية، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص280.

# الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

## تمهيد:

تعد ظاهرة الصراعات في المنظمات من الظواهر السلوكية شديدة التشابك، يتطلب على المسير التعامل معها وإدارتها، لأنها تعتبر من أهم مقومات العمل التي تثبت جهود الأفراد وتأثيرها على أدائهم، ومن تم أداء المنظمة، وعليه ينبغي على المسير اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة الصراعات باستخدام الأساليب الفعالة، لأن الصراع سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبيًا وأيضًا يمكن أن يكون إيجابيًا وكل هذا متوقف على طبيعة أثر الصراع على أداء الأفراد، فإذا كان الصراع داعمًا لأهداف المنظمة أعتبر صراعًا إيجابيًا ومحسن بمستوى أداء المنظمة، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط وإعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ أعتبر صراعاً سلبياً مخالفاً بأهداف المنظمة، وعليه في هذا الفصل سنحاول إبراز كيفية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: إدارة الصراع التنظيمي

### المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

### المبحث الثالث: العوامل والآثار المترتبة في إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد

# الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

## المبحث الأول: إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر الصراعات في المنظمة من الظواهر السلوكية والمعقدة لذا لا بد من التعامل معها وإدارتها بالأسلوب الأمثل والمناسب حتى لا يكون هناك معوقات في العمل كما أنه لإدراك هذه الصراعات ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل المنظمة باستخدام أساليب مختلفة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

تعرف إدارة الصراع بأنها " مجموعة من الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى مستواه الأمثل " <sup>1</sup>.

كما عرفه الباحثون على أنه " التدخل الهدف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر " <sup>2</sup>.

كذلك إدارة الصراع هو " التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، مصادره، أسبابه، فاعليته وأساليب معالجته " <sup>3</sup>.

كما عرفت إدارة الصراع بأنها " الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف التي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم، وبين النمط السلوكي الذي تفضله المنظمة، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطور المبدع للعاملين، و ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنويع الاجتهاد والذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة " <sup>4</sup>.

ومن المهارات اللازمة لإدارة الصراع نذكر ما يلي:

(1) القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة أثناء التدخل في الصراع؛ <sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 386.

<sup>2</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2006، ص 74.

<sup>3</sup> Rahin M.AFALUR, Managing Conflicting Organizations, Westport: Greenwood Publishing Inc 3<sup>rd</sup> edition, U.S.A. 2001, p101.

<sup>4</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 274.

<sup>5</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات، مرجع سبق ذكره ص 35.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

(2) القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع؛

(3) القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، لأنه ليس من السهل حل الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب وحزن، لذلك يجب على المدير أن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء في حل الصراع؛

(4) القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص؛

(5) القدرة على التحليل والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات؛<sup>1</sup>

وتعتمد مدى استفادة المديرين من حدوث الصراعات المختلفة في زيادة فعالية المنظمة التي يديرونها، وعلى عاملين أساسيين هما:

✓ مدى عمق فهمهم للسلوك الإنساني على اعتبار أن الصراع ظاهرة سلوكية وبالتالي فإن التعامل معها يتطلب معرفة جيدة بطبيعة السلوك الإنساني بشكل عام؛

✓ توافر المهارات السلوكية لدى المدير مع قدرته على توظيف تلك المعرفة لإدارة الصراع، وتوجيهه توجيهاً سليماً لخدمة المنظمة وزيادة فعاليتها؛<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات التي ينبغي للقائمين بإدارة الصراع على إتباعها كما تعتبر هذه الإجراءات تمهيداً لإعطاء المتصارعين فرصة لإدارة الصراع بأنفسهم وإلا سيكون هناك تدخل من مديري الصراع وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

#### أ) قبل عملية إدارة الصراع:

يتعين على المدير الاهتمام بهذه النقاط التالية:

أ- (1) إدراك وتقييم الصراع: يعتبر الإدراك المبكر للصراع التنظيمي أول خطوة جيدة على طريق وضع نهاية للصراع أو التوصل إلى حل مرضي لكل الطرفين.<sup>3</sup>

ويمكن إدراك وتقييم ماهية الصراع التنظيمي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص 35.

<sup>2</sup> أديب محمد الشخص، إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، العدد 52، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1994،

ص 59.

<sup>3</sup> طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص، 84-85.



## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

- ✓ ما هو موضوع الصراع من وجهة نظر الأطراف المتصارعة؟
- ✓ من الأطراف المتصارعة؟ وهل لهم سابق عهد بالصراعات التنظيمية من قبل؟
- ✓ ما هي نقاط القوة والضعف في مواقف الصراع كما يراها طرفا الصراع؟
- ✓ ما هي المحاولات التي قام بها أطراف الصراع لإدارته؟ وما البدائل التي قاموا بافتراسها والسير على طريق تحقيقها؟
- ✓ ما النتائج المترتبة عن الصراع في حالة عدم تدخل المنظمة لإدارته؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر الصراع على أداء أفراد داخل المنظمة سواء أطراف الصراع أو أقرانهم؟

✓ ما نسبة الاتفاق والاختلاف بين مواقف الصراعات وبين سياسات المنظمة والمعايير التنظيمية المحددة للعمل؟

من خلال الإجابة على تلك الأسئلة يكون قد توفر لدى المنظمة الصورة الكاملة حول تقييم الصراع التنظيمي وحول تحديد الأسلوب أو الإجراء الذي سيتم إتباعه لإدارة ذلك الصراع.

**أ-2) تحليل مصدر الصراع:** مما لا شك فيه أن الصراع التنظيمي يتحدد من خلال جزأين أساسيين هما:

مدخل للصراع وتجنب الصراع واللذان ينشأن من التغيرات المصاحبة لتغيير أفكار وأفعال أطراف الصراع، والتي تؤدي إلى تغيير في طبيعة العلاقات بينهم وطبيعة ديناميكيات العمل، وبالتالي فعند القيام بتحديد أسباب الصراع يتعين على القائمين لإدارة الصراع التنظيمي الإجابة على التساولين التاليين:

- ✓ من المستفيد من الصراع؟
- ✓ من المتضرر من الصراع التنظيمي؟

ونتيجة لوجود العديد من أسباب ومسببات الصراع التنظيمي، يجب العمل على وضع وتحجيم تلك الأسباب داخل البيئة أو المجال الذي يساعد على إذكائه، وبالتالي يتم تحليل مصدر الصراع مما يقرب من إمكانية الوقوف على الأسباب الجوهرية له مما يزيد من احتمالية وسهولة إدارة ذلك الصراع<sup>1</sup>.

**أ-3) تحديد الافتراضات والبدائل الخاصة بإدارة الصراع:**

لكي يتم إدارة الصراع التنظيمي يجب افتراض بعض البدائل والإصرار على تطبيقها طالما ثبتت صحتها، مع ضرورة مراعاة أن تكون تلك الافتراضات مرضية ومقنعة لكافة أطراف

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص، 84-85.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

الصراع ومتماشية مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويتعين أن تراعي تلك البدائل موقف كل فرد من الصراع والعلاقات القائمة بين أطراف الصراع التنظيمي، وتحديد القضايا والعمليات التي أدت بهذا الصراع إلى الوصول إلى تلك المرحلة، ولتحقيق ذلك الغرض لابد من فتح مجال الحوار بين الأطراف المتصارعة حتى لا يتم الحكم على الصراع من جانب واحد.

### ب) أثناء عملية إدارة الصراع التنظيمي:

من بين الإجراءات والسلوكيات التي من الممكن أن يقوم مديرو الصراع بتنفيذها أثناء عملية إدارة الصراع ما يلي:<sup>1</sup>

**ب-1) الاعتراف بوجود الصراع:** ولذلك لا بد من إدارة الفرد لمشاعره الداخلية والتحكم فيها ثم التركيز على القضايا موضوع الصراع.

**ب-2) تحديد المشكلة:** ويتم ذلك من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة حول مفهوم الصراع والأطراف المتصارعة، ودرجة الصراع وحدته، ومصادره، وأهمية إدارته واحتوائه، وتحديد السلوكيات التي تسبب حدوث المشكلات، وتحديد تأثير ذلك الصراع على سلوكيات أطرافه.

**ب-3) التشاور مع أطراف الصراع:** وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالصراع من الأطراف المتصارعة، لتقريب وجهات النظر فيما بينهم حول موضوع الصراع، وتحديد الإجراءات المحددة لسير الجلسات التشاورية معهم، وتحديد أجندة الأعمال التي سيتم طرحها على تلك الجلسات وجدولتها، ومن ثم العمل على التوصل إلى اتفاق وتسوية شاملة بين الأطراف المتصارعة من خلال تلك الجلسات.

**ب-4) افتراض الحلول والبدائل:** ويتم ذلك من خلال تحديد البدائل المطروحة للتعامل مع الصراع وتحديد آليات تطبيق تلك البدائل، ومحاولة التكهن بالنتائج المترتبة عليها، ومحاولة استخدام الأسلوب الجماعي في إدارة الصراع بدلا من الأسلوب الفردي، ويجب العمل على توفير مناخ جيد من الاتصال الفعال بين الأطراف المتصارعة، وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب للتواصل والتفاوض والفهم التام والوعي للفروق والاختلافات الثقافية بين أطراف الصراع.

**ب-5) اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع:** وذلك من خلال تحديد كافة الحلول وتوفيرها أمام أطراف الصراع، والسماح لهم بتقييم وفحص الأساليب المقترحة الأكثر قابلية للتطبيق، وتدريبهم على المشاركة الجماعية في تطبيق أسلوب إدارة الصراع.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص 84-85.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

ب-6) المتابعة وتقييم الأسلوب الذي تم تطبيقه: حيث يقوم مدير الصراع بكتابة التقارير التي تسجل كل خطوة من خطوات إدارة الصراع وحل مشكلاته، ثم يتم العمل على تنظيم جلسات ولقاءات متابعة بين كافة الأطراف وذلك بغرض التأكد تماما من انتهاء الصراع التنظيمي ومسبباته.

### المطلب الثاني: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي وهي كالتالي:

#### أولاً: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

تتمثل مراحل إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي:

##### أ) التخطيط:

ينصب التخطيط على الأعداد لكيفية التعامل مع الصراعات عند حدوثها، حيث يقوم أطراف الصراع بإعطاء أنفسهم فرصة للهدوء واستبيان ماذا سيحدث وتحديد ما الذي يريدون حدوثه، وما يتوقعون حدوثه من الأطراف والأفراد الآخرين، وغالبا ما تشمل عملية التخطيط لإدارة الصراع بعض الخطوات الهامة والتي تتمثل في:

- ✓ أخذ الوقت الكافي للتفكير في ردود أفعال وعلاقات الفرد مع الأطراف الأخرى للصراع التي تؤرقه؛
- ✓ تحديد ما يريده الفرد وما يشعر به وذلك بإعداد قائمة تضم التعبير التام عن مشاعره وانفعالاته، حيث إن ذلك سوف يساعده على التحكم في مشاعره وانفعالاته عند مناقشة المشكلات موضوع الصراع؛
- ✓ تحديد جدول وميعاد لمناقشة الصراع.

##### ب) المنافسة:

حينما ينتهي أطراف الصراع وإدارة المنظمة من مرحلة التخطيط لإدارة الصراع ينتقلون إلى مرحلة بدء المناقشات بينهم حول مشاكل الصراع، وتعتبر المناقشة جزءا ليس سهلا من أجزاء عملية إدارة الصراع<sup>1</sup>،

وذلك لأن الفرد غالبا ما يكون جزء من أفعاله صحيحا وجزء منها غير ذلك، ولذلك تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية الحفاظ على استمرارية جلسات المناقشة حول موضوع الصراع، وإشعار أطراف الصراع بالراحة والرضا عن الفعاليات التي قاموا بها، وتنطوي تلك المرحلة على مجموعة أخرى من الخطوات الفرعية والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص، 88-91.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

- ✓ التعبير عن المشكلة بصورة واضحة، وذلك ينبغي تدريب أطراف الصراع وإدارة المنظمة على مهارة استخدام الكلمات والعبارات غير المهددة وأن يكون لديهم قدرة على التركيز على القضايا المتصلة بالصراع ولا على الفرد ذاته مهما كانت سلبياته أو إيجابياته؛
- ✓ التأكد من فهم الأفراد الآخرين للمتحدث وذلك بإعادة العبارات مرة أخرى للتأكد من استيعاب باقي الأطراف لها والوقوف على المقصد الرئيسي منها، فلا شك أن مهارات التساؤل والتفاوض تساعد بصورة كبيرة مديري الصراع على التأكد من إمكانية وجود بعض المشاعر والانفعالات الغاضبة؛
- ✓ طرح الأسئلة المهمة وغيرها من الأسئلة التي تمثل أهمية كبرى في تحديد باقي إجراءات الصراع؛
- ✓ ترك مساحة من الوقت لأطراف الصراع للتفكير فيما طلب منهم، وعليه يتعين أن تحدد إدارة المنظمة وقتاً معيناً للرد على استفساراتهم وتنفيذ مطالبهم، وذلك لا بد من توفير الوقت المناسب لهم لتجهيز وإعداد ردود أفعالهم تجاه القضايا والمشكلات الخاصة بالصراع.
- ✓ الإجابة على الأسئلة الهامة حتى تتمكن الإدارة من التحول إلى اتفاق آخر وأسلوب غير هذا الأسلوب الذي لم يتم الاتفاق عليه وإلا فلن يتم التراجع عن أي إجراء إذا دخل الأمر المرحلة الثالثة من خطوات إدارة الصراع التنظيمي.

### ج) علاج وإدارة الصراع:

لكي تتم عملية إدارة الصراع بنجاح يجب أن تكون لها نهاية وخاتمة، حيث إن كل خطوة مترتبة على الأخرى، لذلك يجب توزيع الوقت على إجراءات إدارة الصراع بمعنى أنه لا يمكن إدارة كافة المشاكل وحلها في وقت واحد، ولكن حل بعضها يتم في وقت ويؤجل بعضها الآخر إلى وقت لاحق، ومهما كان من أمر فإن عملية حل الصراع هي الخطوة النهائية من خطوات علاج الصراع التنظيمي، وتشمل هذه المرحلة على العديد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ حالة ما إذا تم الاتفاق على حل الصراع: بعد مرحلتى التخطيط والمناقشة يتم الاتفاق على أسلوب معين لإدارة الصراع، وعلى الأطراف أو الجهة المعنية تنفيذه.
- ✓ حالة ما إذا لم يتم الاتفاق على حل الصراع: أحيانا ما تؤدي عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى إظهار بعض الأفراد لمشاعر العناد وعدم الرغبة في تقبل الوضع الجديد، إما احتجاجاً على أسلوب إدارة الصراع أو احتجاجاً على الشخص أو الجهة التي تقوم بتنفيذ فعاليات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حتى وإن كان الأمر كذلك وفشلت عملية إدارة الصراع في التوصل إلى حل فتكفي المحاولات التي قامت بها

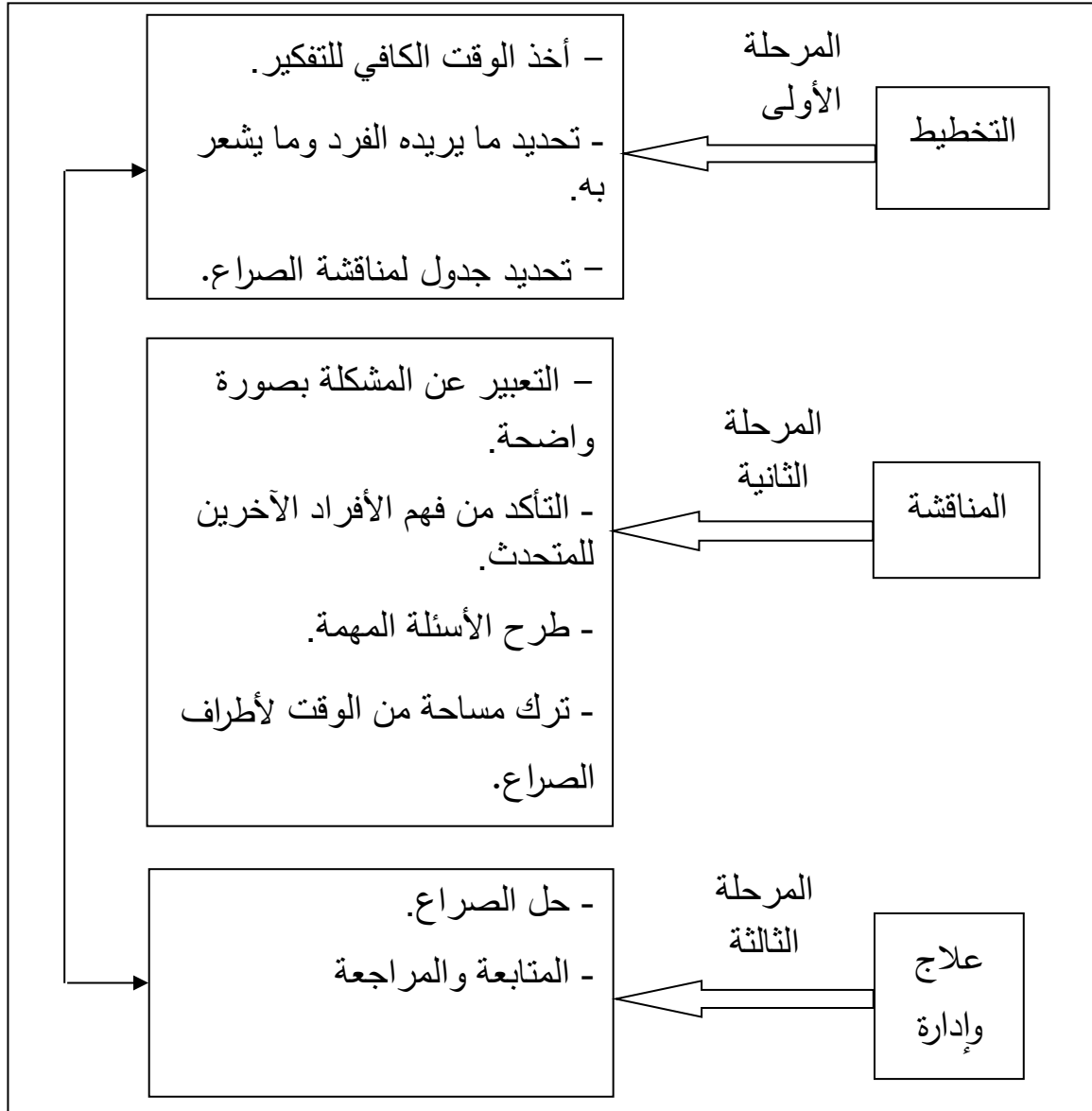
<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص 90-91.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

إدارة المنظمة، والتي ساعدت على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة وتدريب أطراف الصراع على العديد من المهارات التي لن يقدروا على اكتسابها إلا من خلال المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

✓ **مراجعة وتقييم الإجراءات المتخذة لإدارة الصراع من آن لآخر:** وذلك بغرض الوقوف على صلاحية ذلك الحل أو لا، والحكم على نجاح أو فشل عملية إدارة الصراع التنظيمي، والحكم على ضرورة تحديد فترة العمل بذلك القانون أو الإجراء لفترة أطول من ذلك أو الاكتفاء بهذه الفترة من الزمن، وفيما يلي ملخص لخطوات إدارة الصراع التنظيمي موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم ( 10- 2 ) يمثل: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق ذكره

# الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

## المبحث الثاني: أساليب وإدارة الصراع التنظيمي

تعتبر ظاهرة الصراع في المنظمات من الظواهر السلوكية المعقدة، فلا يمكن للمدير إهمالها، وعدم التعامل معها، كما تعد من أهم معوقات العمل، لذي ينبغي على المدير اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة الصراعات داخل المنظمة باستخدام أساليب فعالة.

### المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات من خلال الدراسات التالية:

أ) دراسة "Kally": قدم كيلي الأساليب التالية لحل الصراع التنظيمي كما يلي:

أ-1) أسلوب التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

أ-2) أسلوب التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

أ-3) أسلوب التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم:

✓ التحكيم الاختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع.

✓ التحكيم الإجباري: يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

ب) دراسة "توماس وكلمان" (Thomas, Kilmann): استخدم توماس وكلمان مخططاً له بعد أن يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين هما:

✓ بعد التعاون (Cooperativeness): ويمتد من درجة غير متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر؛

✓ بعد الحزم (Assertiveness): ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها في إشباع حاجاته<sup>1</sup>؛

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 384-385

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

الشكل رقم (2-11): نموذج توماس وكلمان كأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 385.

**ب-1) أسلوب التعاون:** أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى؛

**ب-2) أسلوب التنازل:** يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص 385-385.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

**ب-3) أسلوب التنافس:** يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة؛

**ب-4) أسلوب التجنب:** عندما تكون مسائل الصراع ثانوية؛

**ب-5) أسلوب الحل الوسط:** يستخدم في المسائل الاستراتيجية؛

أما أداة قياس " توماس وكلمان " فهي تتكون من (30) زوجا من الجمل التي تصف أساليب إدارة الصراع ويطلب إلى المفحوصين أن يختار جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراعى الذي عليه أن يتصور وجوده، ويعرف أسلوب إدارة الصراع من خلال حاصل جمع كل أسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص، والشخص يوصف على أساس بعدين هما بعد التعاون، وبعد الحزم وعى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي: التعاون والتجنب والتنازل والتنافس والحل الوسط.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف المعنية.<sup>1</sup>

**ج) دراسة "بليك وموتون" (1964 Blake et Mauton):** ولقد لخصا أساليب حل الصراع التنظيمي في العناصر التالية:

**ج-1) أسلوب الإخماد:** ويتمثل في قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، وأن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف في نفس المعنى؛

**ج-2) أسلوب التلطيف:** وذلك من خلال مواساة الأطراف المتصارعة، واستخدام اللغة العاطفية، ويمكن القول أن ذلك يتحقق من خلال الحوار ومحاولة التقليل من حدة الصراع؛

**ج-3) أسلوب التجنب أو الانسحاب:** وذلك من خلال محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات الأخرى أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره<sup>2</sup>؛

**ج-4) أسلوب التوفيق:** بالعمل على التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منهما مكاسب جزئية؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 38.

<sup>2</sup> خليل محمد، حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 309.



## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

- ج-5) أسلوب تدخل جهة ثالثة:** أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين المنظمات المتصارعة؛
- ج-6) أسلوب الانضمام:** أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة مثل: دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة؛
- ج-7) أسلوب العملية الديمقراطية:** وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر واستخدام التصويت في اتخاذ القرارات
- ج-8) أسلوب تبادل أو تناوب الوظائف:** حيث أن انشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل
- ج-9) توسيع الأهداف:** أي إضافة وتنوع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها
- ج-10) أسلوب التعاون:** أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه، لا تسوده العواطف، والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن أنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك<sup>1</sup>.
- د) دراسة "مارش وسيمون":** اقترحا "مارش وسيمون" أربعة عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع هي:
- د-1) أسلوب حل المشكلة:** من خلال التعاون وطرح البدائل التي تمكن من الوصول للحل الذي يرضي الجميع.
- د-2) أسلوب الإقناع:** ويقوم على وجود اختلاف في الأهداف الفردية للأطراف المتصارعة، ويبرهن على التوسط لحل الصراع.
- د-3) أسلوب المساومة أو التصافق أي عقد صفقات:** ويستخدم عند تمسك الأطراف المتصارعة لأهدافها، حيث يتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين؛
- د-4) أسلوب التحالف:** ويقوم على التحالف بين الأطراف المتصارعة، حيث يعكس هذا الحل القوة النسبية لمختلف فئات الصراع؛ نستنتج مما سبق أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لحل الصراع غير أن اختيار الأسلوب المناسب يتطلب معرفة طبيعة الصراع، موضوعه، شدته، مجاله، وأطرافه، مستواه، والموقف الذي يوجد فيه والمعلومات المتوفرة.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 309.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

### المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع الفردي واساليب أخرى

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أساليب إدارة الصراع الفردي وأساليب إدارة الصراع عن طريق الاستشارة والحث على النحو التالي:

**أولاً: أساليب إدارة الصراع الفردي:** تتمثل أساليب إدارة الصراع الفردي فيما يلي:

#### أ) أساليب إدارة الصراع من خلال الهدف:

يلجأ الفرد في هذه الحالة إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجيا دون أن يدرك ذلك، مع أنه من السهل عليه ملاحظة الآخرين أثناء استخدامها، حيث تعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانيزمات الدفاعية، يتم إيجازها على النحو التالي:

**أ-1) أسلوب السمو (أو التسامي):** يتمثل هذا السلوك في أن يلجأ بعض الأفراد إلى استبدال الأهداف التي لم ينجحوا في تحقيقها بأمر أخرى، فالفرد الذي لم يستطيع الوصول إلى مركز اجتماعي مرموق قد يلجأ إلى إشغال شبه بالعمل الاجتماعي، أو ينقطع له كلياً، مما يؤدي إلى ظهور في هذا المجال، ولو أن ذلك لم يكن بالأصل هدفه الحقيقي.

**أ-2) أسلوب الانسحاب:** وهو علاج حالة الإحباط بالانسحاب من موقف الصراع، فيبتعد عن موقف الصراع والأشخاص ذوي العلاقة به.

**أ-3) أسلوب الإسقاط:** يلجأ بعض الأفراد أحياناً بدل لوم أنفسهم على تقصير سلوك معين، إلى أن ينسبوا سلوكهم غير المقبول أو ما عمله أو ما ينوون عمله إلى أفراد آخرين كوسيلة الدفاع عن الذات وعلى سبيل المثال: لوم العامل فشله في تأدية الوظيفة التي كلف بها وإتهام رؤوسيه بأنه غير عادل، أو أن الوظيفة التي كلف بها لا تتناسب مع مستواه.<sup>1</sup>

**أ-4) أسلوب التبرير:** ويعني ذلك أن الفرد الذي يجد نفسه أمام أغراض وحاجات لا يستطيع إشباعها بشكل أو بآخر، فإنه يقوم باختراع تبريرات معينة، شعورية أو لاشعورية، يصوغ لنفسه ما حدث وغالباً ما يكون ذلك عن طريق الإنكار بأهمية تلك الحاجة أو لعدم توفر الدعم الذي كان يجب أن يتلقاه من الآخرين، أو لعدم توافر الوقت، لأنه منشغل في أمور أكثر أهمية، أو لأن رئيسه قد ظلمه أو استبدله وغيرها من التبريرات.<sup>2</sup>

**أ-5) أسلوب التعويض:** وذلك بتغيير الحاجات واستبدالها، فإذا ما فشل في الوصول إلى هدف ما يحاول أن يحل مكانه هدفاً آخر ذات صلة به، ويسعى جاهداً لتحقيقه، ليعبر

<sup>1</sup> عبد العليم أسامة، الشريف محمد، المداخل الإدارية في النظم، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص، 269-270.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

للآخرين بأنه قادر ويملك مزايا لا يمكن إنكارها، وأن عدم تحقيق الهدف السابق كان لأسباب غير ذاتية أو متعلقة به شخصياً.<sup>1</sup>

### ب) أساليب إدارة صراع الدور:

لا يوجد أسلوب محدد بالتعامل مع صراع الدور، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، وتعد شخصية المدير وأسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور، والأسلوب الذي يمكن أن يتبناها الفرد من أجل ذلك يعتمد على طبيعة الصراع وكثافته وطبيعة الموقف، والخصائص المحددة للفرد.

وقد اقترح أحد الباحثين بعض الإجراءات التي تمكن الإدارة من خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد مثل:

- ✓ إعطاء الفرد العامل مسؤوليات محدودة وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات وإنمائها؛
- ✓ عدم تكليف الفرد بالقيام بأداء عمل تحت سياسات وإرشادات متعارضة ومتضاربة؛
- ✓ عدم تكليف الفرد بالعمل مع رئيسين أو أكثر لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل؛
- ✓ عدم تكليف الفرد بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها.

وفي حالة غياب الأمور السابقة ذكرها، يمكن أن ينتج صراع دور كبير، غير أن صراع الدور أمر لا مفر منه وأن تجنبه ليس بالسهل، ويعتمد على استراتيجية المدير في التفاعل مع الأفراد العاملين معه.<sup>2</sup>

### ثانياً: أساليب أخرى لإدارة الصراع التنظيمي

تتمثل أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأخرى فيما يلي:

- 1) استخدام حواجز: ويعني فصل الأفراد أو الجماعات المتصارعة عن بعضها البعض، ويتم ذلك غالباً من خلال توفير استقلال الجماعات وعدم اعتمادها على بعضها البعض وبالتالي فإن هذه الحواجز قد تؤدي إلى تحوصل الجماعات، كما يؤدي إلى عدم تعاون وتكامل الأفراد أو الجماعات باجتناب أنصار مختلفة؛

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص ص، 21-22.

<sup>2</sup> عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، الكويت: مجلس النشر العلمي، 1995، ص 207.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

**(2) تدريب الحساسية:** ويتمركز هذا النوع من التدريب على رفع القدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم وفهم الآخرين، كما يركز تدريب الحساسية على تفهم تأثير المشاكل والصراعات على النزاعات الإدراكية للأفراد وعلى تفسيرهم وحكمهم للأمور، وتكون نتيجة التدريب رفع وعي وحساسية الأفراد والجماعات لبعضهم البعض، وتنمية القدرات الخاصة بالتعامل مع المشاكل والصراعات؛

**(3) الطرق الإدراكية للتنسيق والتعاون:** يستطيع الإداري أن يستخدم العديد من الطرق الإدارية العلمية التالية وذلك للسيطرة على أنواع التعارض؛

**(4) تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض:** ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون ما يلي: الاجتماعات، اللقاءات، اللجان (على الأخص اللجان المشتركة) والمذكرات والتقارير والهاتف وسياسة الباب المفتوح؛

**(5) توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها:** فعدم العلم مثير للريبة والغموض وهو مؤدية إلى الشك والتوتر والصراعات، وتساعد نظم المعلومات الإدارية والتقارير الدورية والمنشورات وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والجماعات في منع فرص الصراع من الظهور؛

**(6) نقل العاملين بين الأقسام أو بين الإدارات:** و يؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها، مما يساعد على احتواء كثير من المشاكل و الصراعات قبل أن تتطور؛

**(7) التخطيط والرقابة المشتركة:** فاشترك العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط و متابعتها و الرقابة عليها يجعلهم ذوي جهودات محددة؛ ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط و الرقابة من ناحية، و التغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث؛<sup>1</sup>

**(8) إعادة تصميم العمل:** و يكون الغرض من ذلك فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار، و أحيانا يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل و فصله عن بقية الأعمال،

أو زيادة درجة تعامله أو اعتماده على وظائف أخرى، و قد يكون الغرض بتنويع المهام وإثراء الوظيفة و يعتمد على السبب الذي من اجله يعاد تصميم العمل.

**(9) إعادة تصميم هياكل التنظيم:** و يكون الغرض من ذلك إما تغيير الاختصاصات

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2003، ص ص 277 - 278

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

أو فصل بعض الأجزاء أو لتوضيح انسياب بين أجزاء المنظمة، ولغير ذلك من الأغراض، و كل عرض له ما يناسبه من الظروف.

**(10) إعادة التنظيم الداخلي للأقسام:** فتغيير أماكن المكاتب، و إعادة النظر في التنسيق الداخلي للأقسام و الإدارات يمكنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية و أن يغير من مشاكل الأفراد و إحساسهم بإرادتهم و مراكزهم كما يؤثر في غزارة التفاعلات الاجتماعية.

**(11) إعادة توزيع الموارد:** بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد.

**(12) الوصف التنظيمي الاختصاصات الأقسام والإدارات:** ويؤدي ذلك إلى عدم الصراع الوظيفي بينهما ويستلزم الأمر تركيز هذه الأقسام والإدارات والعاملين من فترة لأخرى بهذه الاختصاصات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: إدارة الصراع عن طريق الاستشارة والبحث:

توجد بعض الأساليب التي يمكن إتباعها لاستشارة الصراعات الإيجابية في حالة كون التنظيم ساكناً راکداً و باحثاً عن الملل ومن هذه الأساليب ما يلي:

✓ زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز، وعلى سبيل المثال: إن زيادة عدد الدوائر الأكاديمية في كلية العلوم الإدارية يمكن أن تكون وسيلة محفزة للتنافس فيما بينها، ولتحسين نوعية البرامج وربطها باحتياجات السوق، وهو قد لا يتحقق في ظل وجود برنامج واحد أو عدد محدود من البرامج؛

✓ تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين، إذ يشكل ذلك أيضاً مدخلاً لاستشارة التنافس وتغيير أنماط العمل، وعلى سبيل المثال: في الجامعات يمكن أن يكون تعيين أساتذة من خريجي جامعات عالمية مختلفة حافزاً على الصراع الإيجابي، وإظهار المهارات والخبرات المختلفة؛

✓ تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات؛

✓ أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء، إن من شأن هذا التهويل غير الرسمي استشارة للصراع، وتوفير حوافز لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء، وإثبات الفعالية والأهمية للتنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص ص 277-278.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

### المطلب الثالث: إدارة الصراع من منظور إسلامي

يسعى الإسلام إلى حل الخلافات والنزاعات عن طريق العمل على عدم حدوثها من الأصل أو تقليلها إلى الحد المقبول ويمكن توضيح ذلك من خلال هذا المطلب كما يلي:

#### أ) طرق وقائية:

تتمثل الوقاية من الوقوع في الخلافات بمعالجة الظواهر البيئية في شخصية الفرد، وذلك بتحسين الاتجاه نحو روح الألفة والمحبة والتعاون بين الأفراد بدلا من روح النفاق والخلاف وذلك على النحو التالي:

#### أ-1) النهي عن سوء الظن بالغير:

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12) " سورة الحجرات.

#### أ-2) ينهى عن احتقار المسلم لأخيه:

" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۚ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ ۚ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (11) " سورة الحجرات.

#### أ-3) ينهى عن التكبر واحتقار الغير:

" وَمِن آيَاتِهِ أَن خَلَقَكُمْ مِّن تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ (20) " سورة الروم

#### أ-4) ينهى عن الظلم:

" وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ ۚ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ (42) " سورة إبراهيم .

#### أ-5) ينهى عن المحاباة والمحسوبية:

" وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدُلُّوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ (188) " سورة البقرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 310.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

أ- (6) ينهى عن التجسس والغيبة وكشف المساوئ والعيوب بغير عذر شرعي:<sup>1</sup>

" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12) " سورة الحجرات.

ب) طرق علاجية:

حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف، وكان مرد الاختلاف في المسائل المتنازع عليها إلى قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ ۚ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59) " سورة النساء.<sup>2</sup>

وعليه يمكن تلخيص هذه الطرق فيما يلي:

ب-1) المشورة ( جلسات المواجهة): ومن أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين جماعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، فكان لعمر رضي الله عنه رأي ولأبي بكر رضي الله عنه رأي مخالف، ثم تمت المناقشة أو المواجهة واقتنع عمر وباقي أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم بصحة رأي أبي بكر فاتبعه الجميع في ظل روح المحبة والإخاء.

ب-2) استخدام أهداف عليا مشتركة: فعلى سبيل المثال، استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الطريقة في حل الخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود في مكانه، عند بناء جدران الكعبة قبل بعثة رسول الله صلى الله عليه وسلم،<sup>3</sup>

ذلك أن الرسول صلى الله عليه وسلم بحكمته أنهى الخلاف (القائم على إصرار كل قبيلة على أن تفوز بشرف وضع الحجر الأسود وأن تمنع القبائل الأخرى من وضعه) بأن جعلهم جميعا يحققون مصلحة مشتركة لهم جميعا ومرضية، عن طريق وضع الحجر الأسود في ثوبه، ثم طلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية من الثوب، ثم رفعوه جميعا حتى بلغ موضعه، ثم بني هو عليه بيده الشريفة، فبذلك تحققت مصلحة مشتركة وهدف مشترك فيه مصلحة الجميع.

ب-3) استخدام وسيط: ويكون ذلك الوسيط طرفا محايدا، يرضي عنه الطرفان المختلفان، مؤهلا لحل الخلاف بينهم وقد يكون هذا الوسيط شخصا محايدا أو محكما أو رسميا

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-312.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

أو قاضيا، يقول الله تعالى " وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا (35) " سورة النساء.

**ب-4) استخدام الإجماع والقوة:** وهو فرض حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث، وهذا الطرف الثالث قد يكون رئيس المجموعتين أو الفريق أو ذا مصادر قوة أكثر.

يقول سبحانه وتعالى " وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَبْغِي إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ (9) " سورة الحجرات 09.

**ب-5) طريقة تهدئة الموقف:** وفي هذه الطريقة يقوم قائد الجماعتين اللتين يوجد بينهما خلاف بتهدئة الطرفين المختلفين، وذلك بإظهار أن هذا الخلاف ينبغي ألا يوجد إذا صفت النفوس ورجعت إلى روح المحبة والأخوة والإيمان التي تربطهم، يقول الله تعالى " وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (103) " سورة آل عمران،.

**ب-6) استخدام حل وسط:** نورد موقف الرسول صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية، وذلك عندما رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم في عامه السادس من الهجرة أنه سيعتمر إلى بيت الله الحرام في مكة، فخرج في سبعمائة من المسلمين إلى مكة معتمرين، ولكن لمصلحة الدعوة الإسلامية كما قررها الله سبحانه وتعالى وأعلم رسوله بها، قبل رسول الله صلى الله عليه وسلم الصلح مع قريش في الحديبية بالرغم أنه قد يبدو أن فيه بعض التنازل من رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث تنازل في صحيفة الصلح على أن تذكر صحفته بأنه رسول الله، وكذلك تنازل عن كتابة بسم الله الرحمن الرحيم، ورجع الرسول صلى الله عليه وسلم هو والمسلمون دون أن يعتمرون ذلك العام وكان ذلك في صلح الإسلام والمسلمين حيث دخل الناس في دين الله بأعداد كثيرة في فترة الصلح التي دامت عامين.

يقول الله سبحانه وتعالى: لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ لَتَدْخُلَنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ آمِنِينَ مُحَلِّقِينَ رُءُوسَكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لَا تَخَافُونَ ۗ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُوا فَجَعَلَ مِنْ دُونِ ذَلِكَ فَتْحًا قَرِيبًا (27) سورة الفتح.

مما سبق يتضح أن الإسلام قد سبق أصحاب الفكر الإداري في استخدام الأساليب المناسبة لإدارة الصراع بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص ص 311 - 312.



## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

### المبحث الثالث: العوامل والآثار المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد

يعد الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات قد ينتج عنه نتائج أو آثار سلبية أو إيجابية، ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع في أداء الأفراد، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز العوامل والآثار المترتبة على الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء الأفراد.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد

هناك عوامل عديدة تؤثر على حدة واستمرار الصراع ومن أهم هذه العوامل

كما يلي:<sup>1</sup>

##### 1) مدى صحة إدراك مصدر التهديد: كأن نميز طرق للصراع بين مصمم مؤامرة

أو دسيسة تستهدفه ويبين منفذها فيقول مثلا: " حسن هو أساس البلاء وسمير هو مجرد منفذ " وقد يكون هذا الإدراك صحيحا أو غير صحيح وباقتراض صحته، فإن التعامل مع سمير وحده لن يحل محل الصراع، لكن التعامل مع حسن كمصمم ومحرض يبدو لازم.

2) مدى إدراك حجم الصراع أو التهديد: وعلى سبيل المثال: كأن يدرك سامي أنه يبذل نفس الجهد الذي يبذله خالد لكن خالد تلقى مكافأة خمسة أضعاف ما تلقاه هو وأن الفرق كبير، وإن إدراك هذا الفرق سيجعل سامي يدرك مدى الغبن الذي أصابه، والتهديد الممثل في استمالة خالد للمدير الذي قررها بين المكافأتين المختلفتين، ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطا بين المكافأتين.

3) مدى إدراك المصلحة المشتركة: فكلما أدرك طرفي الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة ومدة الصراع، ومالا لتعاون كأداة لمعالجة لصراع فيري كل منهما أن " أهدافنا مشتركة ومصالحتنا التقاهم وأن الصلح خير ".

4) مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع على موارد محدودة: فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستئثار بها، زادت حدة الصراع.

5) مدى تكامل أو تداخل عمل طرفي للصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة آثار الصراع.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك: رؤية المعاصرة، الإسكندرية، 2000، ص 436.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

**6) السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع:** فقد يلتزم طرفا أو أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات، لكن انحدار طرف سلوك لا أخلاقي يدفع الطرف الآخر لنفس السلوك " إن كنت شريفا سأكون كذلك وإلا فلا".

**7) السمات الشخصية لأطراف الصراع:** فكلما مال طرف للعدوانية حفز هذا الطرف الآخر ليكون عدوانيا أي ميالا لبلوغ هدفه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي وتعزيز الهجومي اللفظي باعتداء بدني، فتزيد حدة الصراع لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرف الصراع استعدادا للتعاون أو الحل الوسط.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة عن إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد

اعتبر البعض أن الصراع مرضا لصحة المنظمة وعرض من أعراض عدم وجود مهارات اجتماعية، هذا إلى جانب تأثيره السيئ على قدرات المنظمة ومواردها، في حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع على أنه يسهم في إعادة تحديد الأهداف أو تغيير وتطوير المنظمة أو إعادة توزيع مواردها وما ثم فالحديث عن نتائج الصراع لا بد وأن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي، وذلك على النحو التالي:

#### أولا: الآثار الإيجابية المترتبة عن الصراع التنظيمي

- 1) يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد وخاصة الميول العدوانية؛
- 2) يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو؛
- 3) يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛<sup>2</sup>
- 4) قد يترتب على حل الصراعات وحسمها فوائد عديدة مباشرة للفرد في المنظمة، مثل زيادة الأجر أو الحصول على المكافأة أو رفع جزاء قد تم توقيعه، أو الترقية أو النقل في ظل موقع تنظيمي أفضل وهكذا؛<sup>3</sup>
- 5) قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل في المنظمة؛
- 6) يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص ص 436-437.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ، ص ص 378-379.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005،

ص ص 476-477.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 379.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

7) يؤدي الصراع الداخلي للشخص إلى نوع من الرقابة الذاتية مثل الالتزام بمعايير الأداء الموضوعية بالرغم من صعوبة تحقيقها وحاجتها إلى بدل مجهود أكبر، والانصياع للأوامر الإدارية على الرغم مما يترتب عليها من مشاق وذلك من خلال التزام بالمعايير والقيم الاجتماعية والعقائدية السائدة في المجتمع.<sup>1</sup>

8) عندما تنخرط الجماعة في صراع مع جماعات أخرى فإن درجة التماسك أو التلاحم فيما بين أعضائها تزداد بشكل ملحوظ، فالمنافسة والنزاع وإدراكات التهديد الخارجي تقود أعضاء الجماعة إلى تجاوز الاختلافات الفردية ومحاولة الوقوف صفا واحدا في مواجهة الجماعات الأخرى بمعنى أن الأعضاء يصبحون أكثر ولاء للجماعة وأن عضوية الجماعة تصبح أكثر جاذبية.<sup>2</sup>

9) عندما تكون الجماعة طرفا في الصراع فإن الأعضاء غالبا ما يركزون على أداء مهامهم المحددة وبأعلى درجة من الكفاءة وتوجه كل الجهود لمقابلة التحدي الذي تفرضه الجماعة الأخرى، ذلك في أوقات الصراع يصبح التسامح مع الأعضاء غير الناشطين في أقل مستوياته، كما تتضاءل درجات الاهتمام بالإشاعات أو تحقيق الرضا الشخصي للأعضاء، باختصار فإن الجماعة تصب اهتماماتها على إنجاز مهامها وهزيمة العدو أي الطرف الآخر في الصراع؛

10) التركيز المتزايد على الأنظمة والإجراءات ومراكز المسؤوليات لضمان تحقيق المهام بنجاح، كما يتم وضع أنظمة جديدة والسعي الدؤوب لتطبيقها؛

11) إحداث التغيير والتطوير فعادة يتم البحث عن المشكلة الأساسية وقد يؤدي ذلك إلى اكتشاف التغييرات الضرورية للمنظمة ودخولها خبر التنفيذ.

12) إعادة في هيكله الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معا لأداء نشاطها، كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.

13) اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل المشكلات العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال وإدارته قد تفتح طرق جديدة للاتصال.<sup>3</sup>

### ثانيا: الآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي

1) يتفق علماء السلوك على أن الفرد الذي يتعرض للصراع سوف يتصرف تحت ضغط نفسي معين، ويتميز أداءه في ظل الضغوط بما يلي:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص ص 476-477.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق ذكره، ص 495.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب نفس المرجع، ص ص 476-477.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

- ✓ يمكن أن تتم تصرفات الفرد خارج حدود القرارات الإدارية،
- ✓ تتحكم الضغوط العاطفية والوجدانية والأحاسيس في تصرفات وأفعال الفرد،
- ✓ سوف لا تتسم تصرفات الفرد بالرضا عن جانبه؛

(2) خلق مراكز قوة داخل الجماعة، وانقسام الجماعة الواحدة عن بعضها البعض؛

(3) يتميز سلوك أفراد الجماعة بالقلق والارتباك وعدم التركيز؛

(6) انخفاض كفاءة أداء الجماعة وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

(7) إن الميل نحو زيادة التماسك بين أعضاء الجماعة في فترات الصراع يعني أن التوافق مع الأفراد والقواعد السلوكية الخاصة بها يبلغ أقصاها في هذه الفترات، وقد يأخذ شكل القبول الأعمى لخيارات أو بدائل أقل جاذبية، كما قد يؤدي إلى ظاهرة التفكير الجماعي في مثل هذه المواقف فإن الأهداف الجماعة تحل قمة الأوليات على حساب الرضا الشخصي حين يتسابق الأعضاء إلى إظهار ولائهم للجماعة؛

(8) يصل الاتصال إلى أدنى مستوياته وذلك قياسا في حالة الصراع السلبي بين الجماعات، ويتولد عن ذلك آثار سلبية على مستوى المنظمة خاصة عندما تتصف العلاقة بين الجماعات بالاعتماد المتبادل وفي ظل ضعف الاتصالات فإن جودة عملية اتخاذ القرارات تتأثر هي الأخرى؛<sup>2</sup>

(9) انصراف الإدارة العليا عن اهتماماتها الأساسية (وضع الخطط وبناء الاستراتيجيات ودراسة السوق) مثلا بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات.

(10) ينتج الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغا معنوية مثل الانطواء وأحلام اليقظة.<sup>3</sup>

(11) يعمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل في المنظمة.<sup>4</sup>

(12) انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.<sup>5</sup>

(13) افتقاد الثقة بين الأفراد وخاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع واحترامه لفترات طويلة بما يؤدي لحركات انتقامية من العمل.

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص ص 479-480.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 495-498.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 445.

<sup>4</sup> سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004،

ص 221.

<sup>5</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 380.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

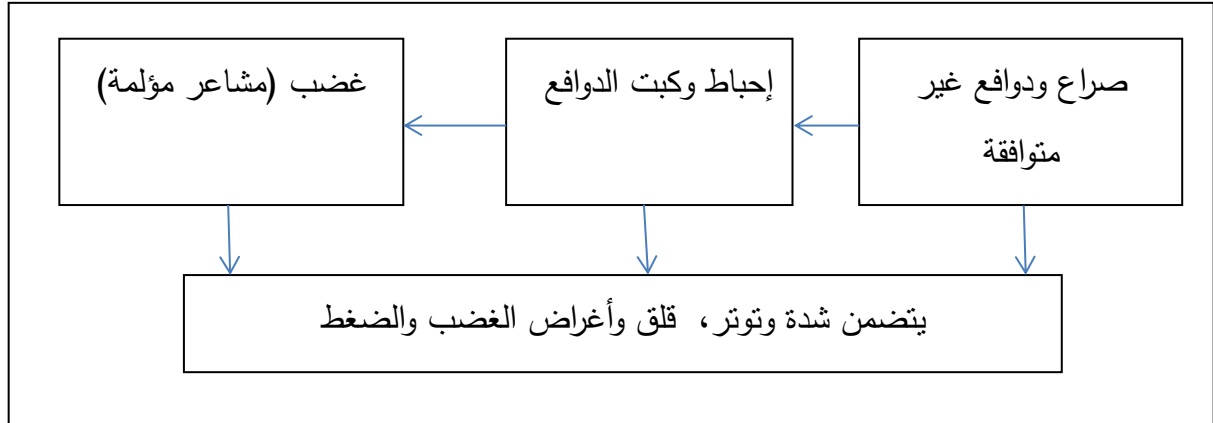
14) الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف، لصالحه حتى وأن أدى ذلك إلى إهدار قيمة الموارد البشرية أو المادية أو المعنوية المنظمة في أي شكل من أشكالها، كذلك تتأثر فلسفة وقيم ورسالة المنظمة وغاياتها بميول أطراف الصراع ونزواتهم التي تنعكس في شكل دور فعل نتيجة رغبة أنية أو نزوة أو مصلحة وقتية.<sup>1</sup>

15) الإحباط: (Frustration) هو تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر، فرغم ذلك جهدا لبلوغ هدف محدد قد يظهر ما يعوقك عن بلوغه، لكن إدراك للموقف هو الذي سيحدد ما إن كان ما تواجهه بميل عائق أم لا

16) الغضب: هو الشعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة، ويخلق الشعور بالغضب ضغطا يتضمن تغيرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم إلى الوجه وارتفاع الضغط واتساع حدقة العين.<sup>2</sup>

وهناك علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب والضغط النفسي فالصراع يؤدي بدوره إلى الغضب ويتسبب الثلاثة في الضغط وهو ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): العلاقة بين الصراع والإحباط والغضب والضغط



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية المعاصرة. الإسكندرية، 2000،

ص ص 444، 445.

<sup>1</sup> عاطف جابر طة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 220-221.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص، 443-444.

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

### المطلب الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بأداء الأفراد

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي على الأداء كما سنتناول علاقة الصراع التنظيمي بالأداء.

أولاً: النتائج الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي على أداء الأفراد

أ) النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي على الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ-1) ينشط الصراع عملية الابتكار والاختراع، فعندما يتحدى الأفراد النظام القائم يحدث نوع من الصراع الذي يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة تكون عادة من الأفكار السابقة؛

أ-2) يطور الأداء ويحسن جودة القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، فعندما يعطي للجماعة أعضائها فرصة المساهمة في عملية اتخاذ القرارات فإن هذا يقود إلى الصراع لأنها ستضطر عندئذ إلى أن تفحص وتأخذ في الاعتبار عددا كبيرا من الآراء المتعارضة، ويحدث الصراع بالضبط عندما يحاول كل عضو من الأعضاء إبراز الفكرة التي يعتقد أنها الأصح، وإسماع صوته للآخرين، أما النتيجة الإيجابية لكل هذا فهي أن نوعية القرارات ومستواها سيكون أفضل كثيرا، لأنها ستكون ناجمة عن عملية اقتناء حيوية؛

أ-3) يؤثر الصراع بطريقة غير مباشرة في الأداء وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد العاملين فقد يساعد القليل من الصراع على بعث همتهم، وهذا بدوره يزيد من دافعيتهم في الأداء واجباتهم. أما غياب الصراع نهائيا من بيئة العمل فإنه يؤدي إلى الإتكالية وانخفاض الدافعية وقد يكون ذلك مملا للغاية؛

أ-4) ويمكن أن يكون للصراع أيضا آثار إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمل والرضا الوظيفي، إذ ولقد سبقت الإشارة أن قليل من الصراع ربما يؤدي إلى إثارة الاهتمام داخل جماعة العمل الأمر الذي يدفع العاملين ليس فقط إلى أداء واجباتهم بل إلى المجيء إلى مكان العمل أيضا فبعض الصراع يجعل مكان العمل أحيانا أكثر جاذبية فيقلل بالتالي من ظاهرة التغيب والاستقالة وربما يزيد الصراع من الرضا الوظيفي لدى الأعضاء لأنه يوفر فرصا للتعبير والتنفيس عن المشكلات؛

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

ثالثا: النتائج السلبية للصراع التنظيمي على أداء الأفراد وتتمثل فيما يلي:

ب-1) يعيق الصراع أداء الجماعة لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء، فالمتصارعون يجتنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ العضوية؛<sup>1</sup>

ب-2) انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وإذا كان القليل من الصراع قد يؤدي إلى بعث الهمة والحماسة لدى أعضاء الجماعة فإن الصراع الشديد والدائم ربما يقضي على التماسك تماما ويؤدي في حالات معينة إلى انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا، ويساعد هذا الوضع على زيادة معدلات التغيب الطوعي الإرادي وفي نهاية الأمر الاستقالة من عضوية الجماعة أو من العمل؛

ب-3) ويمكن أن يكون الصراع مدمرا للرضا الوظيفي لدى الأعضاء عندما يبدأ أطراف الصراع في نشر إشاعات أو معلومات مختلفة، أو خاطئة وتشير الأدلة إلى أن المشرفين في حالات حدوث صراع شديد بين الأعضاء يبدؤون في تجنب إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في محاولة منهم لتجنب إستفحال الصراع أو للحيلولة دون ظهور صراعات جديدة ويصبح الصراع ضارا إلى حد كبير للأداء عندما تصبح أهداف الجماعة ثانوية في هذا الصراع، وكثيرا ما يستخدم البعض جزء كبيرا جدا من طاقاتهم لأغراض الصراع إلى درجة يهتمون معها القيام بواجباتهم. وعندما تصبح عملية الانتصار في الصراع أكثر أهمية من تحقيق الأهداف المرتبطة بالواجبات والعمل فإن النتيجة المحتملة لمثل هذه الحالة ستكون سلبية للأفراد والجماعات والمنظمة أيضا<sup>2</sup>؛

### رابعا: علاقة الصراع التنظيمي بأداء الأفراد

لقد توصلت دراسة قام بها كل من ( John M. Iancevich and Michael T. Matteson )

إلى وجود علاقة منحنية بين شدة الصراع بين مستوى أداء الأفراد في المنظمات، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء. تكون الصراعات في الحالة الأولى والثالثة غير صحية إذ تنسم المرحلة الأولى بالجمود والركود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية، وعدم التجاوب للتغيير وفي الحالة الثالثة يكون الصراع كبيرا ويترتب عن ذلك حدوث فوضى وعدم التعاون، أما الحالة الثانية فتكون مستوى الصراعات فيها في وضعها الأمثل، حيث تتحقق فعالية الأداء، وتتميز في هذا الوضع بالحيوية والتجديد والنقد الذاتي.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

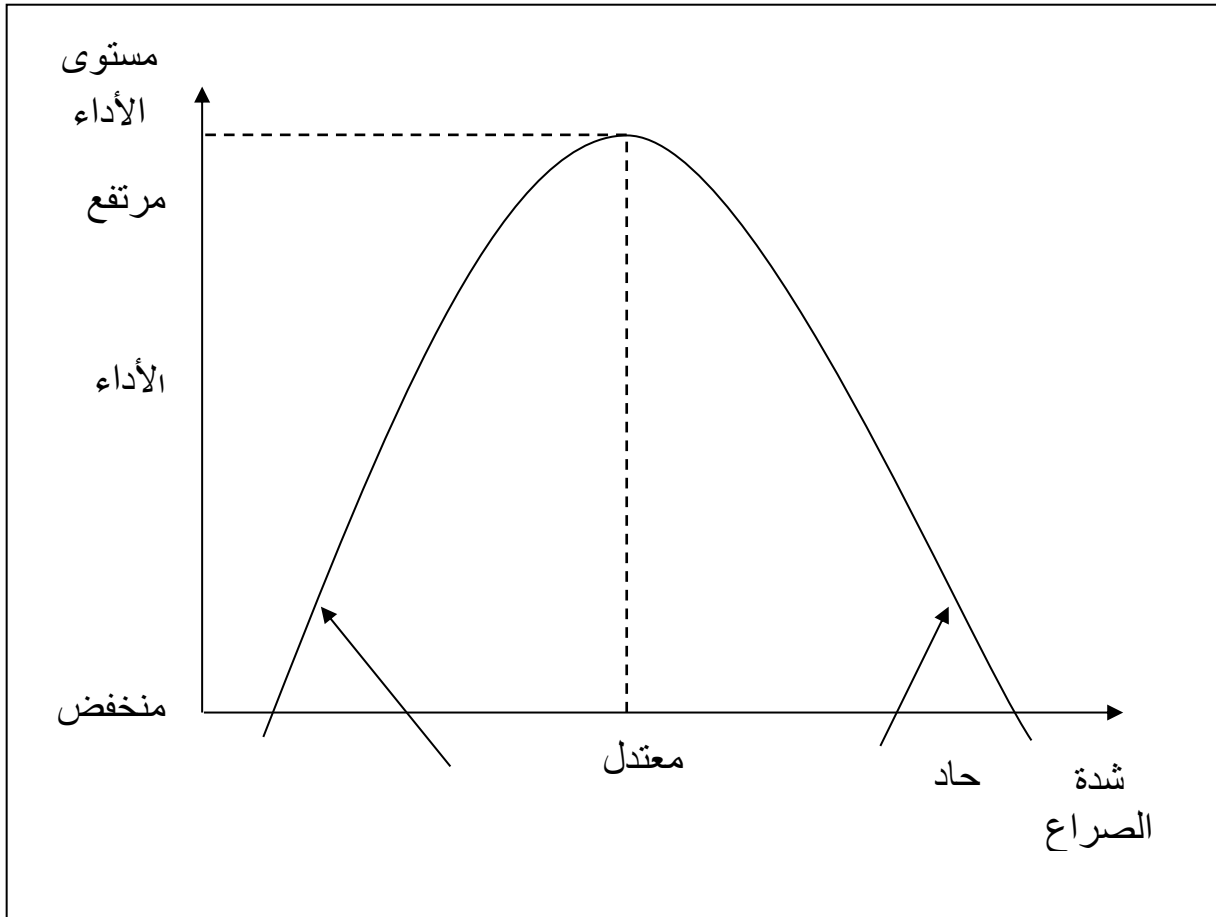
<sup>1</sup> رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع،

عمان، 1999، صص 381- 382

<sup>2</sup> مرجع نفسه، صص 381 - 382

## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

الشكل رقم (2-13): العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد



La onrcee: John M. Iancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior And Management**, home wood, Irwin 3 éd; 1990;edition, U.S.A .1990,p 306.

والجدول التالي يبين العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة:

الجدول رقم (2-4): العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة

الحالات	مستوى الصراع	التأثير المحتمل	مستوى الأداء
الأولى	منخفض أو غير موجود	سلبي	منخفض
الثانية	متوازي	إيجابي	مرتفع
الثالثة	مرتفع	سلبي	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق



## الفصل الثاني: كيفية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد

نستنتج من الجدول السابق أنه لا للصراع الزائد عن المستوى المرغوب فيه ولا للصراع المنخفض عن المستوى المطلوب، وهذا يعني أن وجود مقدار متوازن من الصراع يكون مفيدا للمنظمة، ونظرا لأن الصراع تفتش بسرعة في المنظمة وعلى مستوى الأفراد، فإنه من الصعوبة تحديد مجالات للصراع عند مستوى الأمتل (المطلوب) وبالتالي فإننا نحتاج إلى قدر من الصراع لزيادة الاهتمام لدى الأفراد في العمل بهمة والحماسة، فمن الحكمة تعلم كيفية إدارة الصراع الصراعات داخل المنظمة بصفة دائمة ومستمرة.

### خلاصة:

تعتبر ظاهرة الصراعات من الظواهر السلوكية المعقدة، فلا يمكن للمدير إهمالها، وعدم التعامل معها لأنها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري، كما تعد من أهم معوقات العمل، لذا ينبغي على المدير اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة الصراعات داخل المنظمة باستخدام أساليب فعالة.

كما يعد الصراع التنظيمي حقيقة واقعية في كل المنظمات وسلاح ذو حدين، يمكن أن يكون سلبا وأيضا يمكن أن يكون إيجابا وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أداء الأفراد، ومن ثم أداء المنظمة، فإذا كان هذا الصراع داعما لأهداف المنظمة اعتبارا صراع إيجابيا وبناءا وفعالا لمستوى أداء المنظمة، إما إذا كان عاملا مؤديا إلى الإحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا مخلا بوظائف المنظمة ويؤدي إلى انخفاض الاداء.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### تمهيد:

بعدما تعرفنا في الفصلين السابقين على الصراع التنظيمي وكيفية إدارته وعلاقته بأداء الأفراد، سنحاول في هذا الفصل الأخير تدعيم دراستنا النظرية بأخرى تطبيقية تقربنا من الواقع أكثر، ففي المبحث الأول سوف نتطرق إلى تقديم عموميات حول المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء أما المبحث الثاني سنقوم بعرض الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية، بإيضاح المنهج المتبع، تحديد مجتمع عينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة وفي الأخير يتم وصف لعينة الدراسة، وهذا بما ينتج لنا من عرض وتحليل نتائج استجابات عبارات الاستبانة.

**المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GCB)**  
**المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة**  
**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة**

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

سنتناول في هذا المبحث عرضا وصفيا للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، مع ذكر مختلف النشاطات التي تقوم بها في دائرة اختصاصها، كما سنتطرق إلى أهم المشاريع التي قامت بإنجازها وأخيرا عرض هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: التعريف المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

##### أولا: تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة

سوف نتناول لمحة عن إنشاء المؤسسة وبدايتها، إضافة إلى أهدافها المختلفة وذلك فيما يلي:

تأسست المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء المختصرة في " La Société Nationale de Génie Civile et Bâtiment" بموجب المرسوم رقم 81-173 المؤرخ في الفاتح 01 أوت 1981، في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الأم سوناطراك، ولم تكن الانطلاقة الفعلية للمؤسسة بعد انفصالها إلا في جويلية 1983، بهذا تحولت (ه م ب) إلى مؤسسة ذات أسهم في 12 جويلية، وهذا عن طريق هيكلتها وتشكيلها من خلال قدراتها الخاصة ب: رأس مال يقدر ب 2 مليار دج (2000.000.000 دج) ميسرة ومملوكة كليا من قبل شركة سوناطراك. وتمتلك المؤسسة حوالي 30 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء والهندسة المدنية، وتمكنت بفضل قدراتها توفير مستويات الجودة المناسبة وتحقيق المقاييس المطلوبة من طرف زبائنها، وتوفير الخدمات المختلفة لهم، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز والمقولة، لهذا فهي تعتبر رائدة في مجال الهندسة المدنية والبناء، وتتواجد عبر كامل التراب الوطني في المشاريع الكبرى الخاصة بقطاع المحروقات، وتعتمد أغلب استثماراتها على طاقاتها البشرية، ومعدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، وتتميز أغلب نشاطاتها كونها مشاريع محددة بفترات زمنية وموارد مالية وبشرية معينة.

في بداية انطلاقتها كانت استثماراتها موزعة بين نشاطات البناء والهندسة المدنية، ولكنها بعد ذلك، ونظرا لانفتاح الأسواق المحلية. على الخارج ودخول المؤسسات الأجنبية في قطاع البناء، واشتداد حدة التنافس بالخصوص مع الشركات الآسيوية التي تتميز باليد العاملة الرخيصة، أصبح قطاع البناء يشكل عبئا كبيرا على كاهل المؤسسة مما أدى إلى تركيز الاهتمام والنشاط ومشاريع الهندسة المدنية والبناء والذي حققت فيه نجاحات معتبرة.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تصب في مجملها في تحقيق مستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن وهي تعمل في لتحقيق الغايات التالية:

- (1) إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
- (2) رفع سمعة المؤسسة إلى أعلى المستويات؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

- 3) المبادرة، الوقاية، والمراقبة، والتقييم والتصحيح الاستفادة من التجارب؛
- 4) التنظيم والتخصص من أجل التلبية الشديدة للحاجات؛
- 5) الإصغاء إلى متطلبات المحيط؛
- 6) خلق ديناميكية داخل المؤسسة باشتراك كل الفاعلين؛
- 7) تحسين، تكوين تحفيز الأفراد.

وانطلاقاً من تحقيق هذه الأهداف تتطلع المؤسسة إلى رفع حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن، وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

### ثالثاً: إمكانيات المؤسسة:

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف السابقة تسخر المؤسسة بمجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية، حيث تضم ما يقارب (11400) عامل في المتوسط يتوزعون، ما بين إطارات وأعوان للتحكم وأعوان تنفيذ (من بينهم 180 مهندس في جميع أنشطة البناء) وتسعى المؤسسة دائماً لوضع برامج لتكوينهم وتطوير مهاراتهم من أجل الرفع من قدراتهم على التحكم في التقنيات الجديدة للإدارة وتسيير معدات الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة، وفي الميدان فإن (SNGCB) لديها رصيد غني من المعدات الضخمة، حيث تملك حظيرة (Parking) بأكثر (1400) آلة ثقيلة ومعدات استراتيجية بتطورات متزايدة تسمح لها بالعمل على أحسن وجه في كل الظروف وفي كل الأماكن، وتمنح لها أيضاً درجة كبيرة من الاستقلالية في التسيير، كما تملك (SNGCB) الهياكل القاعدية اللازمة لإقامة قواعد الحياة (Les bases de vie) والقواعد الصناعية، والورشات المهيأة لاحتواء واستقبال أكثر (5000) عامل في مختلف مواقع المشاريع (Les sites de projet) مثل: الشاليهات، الإستوديوهات، غرف السكن، مطاعم... الخ.

وتتمركز أغلب هياكلها القاعدية سواء الإدارية منها أو الاجتماعية أو المهنية في:

- ✓ الجزائر (المنطقة الصناعية الحراش- واد سمار)؛
- ✓ أرزيو (المنطقة الصناعية أرزيو)؛
- ✓ بومرداس (المديرية المركزية بومرداس، ومكتب الدراسات التقنية بوداود)؛
- ✓ حاسي مسعود (المنطقة الصناعية شمال حاسي مسعود وأدرار)؛
- ✓ حاسي الرمل؛
- ✓ عين أميناس؛
- ✓ أدرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة و إنجازاتها

#### أولاً: نشاطات المؤسسة

تؤدي مؤسسة (SNGCB) مجموعة من النشاطات التي تندرج كلها ضمن نشاطها الرئيسي للهندسة المدنية والبناء، ومن أجل إتمام مهامها وتحقيق أهدافها تقوم بتسخير طاقاتها المادية والبشرية، كما أنها تحرص على إحداث التغييرات الملائمة على هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق مع تحقيق تلك الأهداف، وفيما يلي سنتعرف على أهم النشاطات المؤسسة:

- (1) أعمال الهندسة المدنية وبناء المنشآت الصناعية لتكرير البترولية والغاز؛
- (2) البناء والطرق والشبكات المختلفة (VRD)؛
- (3) أعمال الهندسة لقنوات نقل البترول والغاز؛
- (4) الأعمال الضخمة المتعلقة بالحفر والردم؛
- (5) إنجاز مختلف الأعمال المتعلقة بالميدان البترولي بما في الطرق المؤدية إلى ورشات البناء والإنتاج؛
- (6) القيام ببناء العمارات الصناعية الإدارية؛
- (7) الدراسات الهندسية والمعمارية والمتابعة؛
- (8) البناء الهياكل الحديدية والخفيفة؛
- (9) إنجاز منشآت الري والبناء السدود.

#### ثانياً: إنجازات مؤسسة:

تساهم مؤسسة (هـ. م. ب) في تنمية اقتصاد البلد، و هذا من خلال انجازها لمشاريع ضخمة في مختلف المجالات، و فيما يلي أهم هذه الأعمال:

#### (أ) نشاطات الحفر:

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، و خبرة العمال، وتقنيهم في الميدان فإن مؤسسة (هـ. م. ب) تنجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، و أهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نجد:

- ✓ الأرضيات الضخمة و الكبير؛
- ✓ أشغال حمل المعدات كبيرة المساحة؛
- ✓ تذليل الصعاب، فتح العوائق؛
- ✓ بناء السدود و الحواجز بالمعدات؛
- ومن مشاريع الحفر المحققة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الجدول رقم (3-5): المشاريع المنجزة في مجال الحفر

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
الحقل البترولي أورهود	تنظيم أورهود (OUARHOUD)	2 994 000 م <sup>3</sup> تحريك التربة.
الحقل البترولي ت. ف. ت (TFT)	بي. آر. إي-وم أ (BRI/USA)	1 000 000 م <sup>3</sup> تحريك التربة.
الحقل البترولي حاسي بركين	بي. آر. سي/ الجزائر-وم أ (BRC/ALGERIEUSA)	600 000 م <sup>3</sup> تحريك التربة.
الحقل البترولي ب. ر. ن (BRN)	سوناطراك أو. أن. سي (ONC)/ الجزائر	600 000 م <sup>3</sup> تحريك التربة.

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

### (ب) نشاطات الطرق:

أنجزت شركة (SNGCB) مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط، وفتح لها الباب للمشاركة في إنجاز مشروع الطريق الوطني شرق-غرب و الجدول الموالي يوضح كما يلي:

الجدول رقم (3-6): المشاريع المنجزة في مجال الطرقات.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
شبكة طرق حقل حاسي الرمل	سوناطراك	200 كلم
طريق نزلة - بركين	سوناطراك	176 كلم
طريق تي أف تي	بي. آر. أي	168 كلم
الطريق الوطني A53	سوناطراك	150 كلم
طريق بناءات 208	سوناطراك أناداركو	90 كلم
طريق متليلي - بريزينة	مديرية الأشغال العمومية غرداية / البيض.	300 كلم في طور الإنجاز

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

### (ج) نشاط المباني:

تقوم شركة (SNGCB) بإنجاز جميع أنواع البنايات بما فيها السكنية و الاجتماعية و المهنية. و من أمثلة المباني المنجزة ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### الجدول رقم (3-7): المشاريع المنجزة في مجال البناء

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
مقر سوناطراك تي آر سي (TRC)	سوناطراك	25328 م <sup>2</sup>
600 ستوديو تي أف تي	بينتيني	16254 م <sup>2</sup>
مقر كنگاز	كنغاز	5241 م <sup>2</sup>
مقر مركز البحث و التطوير	سوناطراك	4359 م <sup>2</sup>

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

### د) نشاط الهندسة المدنية للسدود:

شركة (SNGCB) تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، و كذلك أشغال الحفر العامة، النقب و ردم الخنادق الخطية، وكذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفوقة بمحطات التصفية و محطات الضخ و المحطات الكهربائية، و خزانات المياه.

و من أمثلة المشاريع المنجزة موضحة في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

### الجدول رقم (3-8): المشاريع المنجزة في مجال السدود.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
خزان المياه بالجزائر (SAA)	أس. أن. سي لافالين / أ. أن. بي (SNC-LAVLIN/ANA)	27 كلم خندق اسمنت مسلح.
خزان الماء بسكيكدة (SAA)	أس. أن. سي لافالين/أ. أن. بي (SNC/LAVALIN/ANB)	50 كلم (خندق)
محطة تصفية سيدي مروان ميلا	أونا (ONA) / الجزائر	13000 م <sup>3</sup> اسمنت مسلح
محطة تصفية المياه واد سوف	أونا (ONA) / الجزائر	313400 م <sup>2</sup>

المصدر : خاصة الوثائق بالمؤسسة.

### ه) نشاطات الهندسة المدنية:

تقوم شركة (SNGCB) بأعمال الهندسة المدنية الأكثر تشبعا والأكثر تعقيدا بما يفوق 2000000 عامل/ساعة وكما هو معلوم ومهم أن قدرة إنتاج الخرسانة (أكثر من 10 مراكز للخرسانة يكفي للتجاوب مع جميع المشاريع، وتتفرع نشاطاتها في هذا الميدان إلى:

### و) نشاطات الهندسة المدنية الصناعية:

تنتج (SNGCB) مركبات صناعية واسعة النطاق مثل:

✓ وحدة الاسترجاع؛

✓ مراكز معالجة الزيوت؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

✓ مراكز تخزين المحروقات؛

✓ مراكز الضخ والضغط؛

و من أهم المشاريع قيد الإنجاز نلخصها في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (9-3): المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية لبناء السكة الحديدية**

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
السكة الحديدية مشرية - بشار	شركة النقل بالسكك الحديدية	360 كلم (قيد الإنجاز)
السكة الحديدية سطيف	شركة النقل بالسكك الحديدية	58 كلم (قيد الإنجاز) 81200م <sup>3</sup> تحريك التربة، 3 محطات.

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

### (ر) نشاط الهندسة المدنية للمطارات:

لقد نوعت شركة (SNGCB) نشاطاتها و قامت بإنجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات، و تعني إنجاز أو تقوية أرضيات الهبوط و المنشآت الملحقة و هو تحدي بالنسبة لمؤسسة تصبو إلى المستقبل<sup>1</sup>.

أمثلة عن مشاريع قيد الإنجاز موضحة بالجدول الموالي:

**الجدول رقم (10-3): مشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية للمطارات**

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
الميناء الجوي البيض	مديرية الأشغال العمومية البيض	43200 طن من الخرسانة المزفتة
الميناء الجهوي غريس معسكر	مديرية الأشغال العمومية معسكر	3000 طن من الزفت 94000م <sup>3</sup> تحريك التربة.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية ل (GCB)

يعتبر نمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع التسيير و الاستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها و ازدهارها، الأمر الذي يسمح بمسايرة المحيط الذي نعيش فيه. لهذا فإن مؤسسة (GCB) تهتم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات و مستجدات النشاط، و هذا بتوظيف إطارات ذوي كفاءة عالية تساهم في رفع إنتاجيتها.

و لضمان استمراريته و نجاحها فإنها تستخدم هيكلًا تنظيميًا متكونًا من المديرية التالية:

**أولاً: المديرية العامة**

(1) الرئيس - المدير العام PDG؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة



## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

(2) مساعد المدير العام TADG؛  
وتتكون من أربعة مساعدين للرئيس التنفيذي APDG:  
مساعد الأمن الداخلي، مساعد في الشؤون القانونية، مساعد الاتصالات، مساعد النظافة  
و سلامة البيئة HSE.

### ثانياً: مديرية الإسناد

- (1) مديرية إدارة الجودة TQM؛
- (2) مديرية الرقابة AUD؛
- (3) المديرية التجارية COM؛
- (4) المديرية المالية FIN؛
- (5) مديرية الموارد البشرية DRH؛
- (6) مديرية الخدمات الاجتماعية؛

### ثالثاً: مديرية الإنجاز

- (1) المديرية الجهوية للشمال DRC؛
- (2) المديرية الجهوية للجنوب الغربي DSO؛
- (3) المديرية الجهوية للجنوب الشرقي DES؛
- (4) مديرية عين أمناس DSI؛
- (5) مكتب الدراسات التقنية BET؛
- (6) وحدة الهياكل الحديدية UCM؛

و يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء من أربعة (04) مستويات إدارية، فهو هيكل أفقي يبين نطاق الإشراف الواسع. كما يظهر بأن للمؤسسة تسعة (09) مديريات و تتمثل في: مديرية الوسائل العامة ومديرية إدارة الجودة، مديرية المراقبة والتدقيق، مديرية الوسائل المشتركة، مديرية المالية، مديرية التجارية، مديرية الدراسات و التطوير، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإمداد<sup>1</sup>.

و يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة (04) مديريات جهوية:

- (1) المديرية الجهوية للشمال؛
  - (2) المديرية الجنوب الشرقي؛
  - (3) المديرية الجنوب الغربي؛
  - (4) المديرية جنوب عين امناس.
- بالإضافة إلى وحدتي إنتاج هما:
- (1) وحدة مكتب الدراسات التقنية؛
  - (2) وحدة الهياكل القاعدية؛

و أربع مساعدين للرئيس المدير العام و هم:

- (1) مساعد الأمن الداخلي؛
- (2) مساعد في الشؤون القانونية؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

- (3) مساعد الاتصالات؛
  - (4) مساعد النظافة و سلامة البيئة.
- و فيما يلي شرح المهام الموكلة لهذه المديریات:
- رابعاً: الإدارة العامة للمقر:**
- و تتمثل مهامها فيما يلي:
- (1) ضمان البقاء؛
  - (2) تطور و دوام استمرارية الشركة؛
  - (3) تطوير إدراك الاستراتيجية مع معاونيها لتطوير الشركة؛
  - (4) تقديم مساعدات قانونية، توفير الأمن الداخلي للشركة؛
  - (5) تحديد مخططات تطبيق إستراتيجية الشركة؛
  - (6) تنظيم طاقم المسيرين لكل مكونات الشركة؛
  - (7) منح كل الوسائل لضمان الحفاظ على قدرات الشركة؛
  - (8) خلق و إدارة إطار للتوجيه؛
  - (9) المراقبة و التحسن المستمر فيما يخص الجودة؛
  - (10) إنعاش جهود التطوير الدائم داخل الشركة؛
  - (11) ممارسة السلطات و الامتيازات المنقولة إلى المديرين، و كذلك السلطات أو الامتيازات الممنوحة و المستعملة من طرف القانون الأساسي للشركة و الحرص على التوازن العام و على تكافؤ إمكانات المؤسسة.
- خامساً: مديرية الرقابة (التدقيق):**
- و تتمثل مهامها فيما يلي:
- (1) إعداد و تقديم المخططات و برامج التدقيق؛
  - (2) القيام بالتدقيق في جميع هياكل و أعمال الشركة<sup>1</sup>؛
  - (3) إعداد مخطط التدخل و مسارات العمل وتحديد مستوى صعوبة العمل المهنية لمهام التدقيق؛
  - (4) تقييم و تركيب و المصادقة على التقارير المقدمة عن كل مهمة للتدقيق فيها، اقتراح الأعمال و الإجراءات المطلوبة من الرئاسة و المشاركة في إعداد و تطبيق الإجراءات التي تدخل ضمن مهام العمل.
- سادساً: المديرية المالية:**
- و تتمثل مهامها فيما يلي:
- (1) الاقتراح و المشاركة في ضبط سياسات المحاسبة و المالية للمؤسسة؛
  - (2) دراسات الحاجات المالية للمؤسسة و المشاركة في تعبئتها؛
  - (3) مراقبة عمليات إعداد الميزانيات، تقديم وضعيات مالية دورية؛
  - (4) تقديم المساعدة فيما يخص تحرير الفواتير و تغطية الديون؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

5) المراقبة الداخلية فيما يخص المحاسبة و المالية و الحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

**ثامنا: المديرية التجارية:**

و يتمثل مهامها في ما يلي:

- 1) التحضير و الاقتراح للمديرية العامة للسياسة التجارية ل بالتعاون مع الهياكل المعنية؛ (2) اقتراح الاتجاهات الإستراتيجية، و الأهداف المقصودة و الوسائل المستعملة بعد تحليل و تقييم لمختلف مكونات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص وظيفة المؤسسة (العملاء و المنافسة و إمكانيتها الوسائل البشرية و المادية و الموقع الجغرافي)
- 3) تدعيم و مفاوضة العروض و العقود المرتبطة مع المديرية العامة المعنية و تقييمها؛
- 4) الحرص على سحب دفتر الشروط، مفاوضة العروض و العقود مع الزبائن الاحتماليين؛ المنافسين، الأسعار المعمول بها و الطرق المستعملة و السهر على حسن تسيير الجودة؛

**تاسعا: مديرية الدراسات و التطوير:**

و يتمثل مهامها في:

- 1) قيادة الدراسات التقنية الاقتصادية بتطوير أنشطة الشركة؛
- 2) المساهمة في التعريف بالسياسات، إستراتيجية و خطوات المؤسسة؛
- 3) ضمان متابعة الأعمال (الفروقات، الأخطاء المتعلقة بالتكاليف)؛
- 4) إحياء و تنسيق الاستخدام و التسيير لجهاز الإعلام الآلي على مستوى الشركة؛
- 5) الحرص على وضع و تطوير الوثائق و السهر على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

**عاشر: مديرية الموارد البشرية:**

تتكون هذه المديرية من أربعة (04) مصالح و هي:

مصالحة علاقات العمل ، مصالحة تطوير الموارد، مصالحة تسيير و مراقبة الموارد البشرية؛<sup>1</sup>  
مصالحة التكوين و تتلخص مهامها فيما يلي:

- 1) المساهمة في تحديد استراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الأهداف الإجمالية للشركة، العمل على دفع أجهزة، أنظمة و أساليب و مناهج و إجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، الاختيار و التوظيف؛
- 2) تسيير الكفاءات و التكوين المتواصل، علاقات العمل و إعداد الميزانيات التحليلية لتسيير الموارد البشرية على المستويات من أجل تموين و تحضير المقاييس التصحيحية؛
- 3) الحرص على تطبيق النصوص التشريعية و القانونية و العمل على حسن سير نظام الجودة من خلال قيادة الموارد البشرية.

**حادي عاشر: مديرية العتاد:**

تتمثل مهامها فيما يلي:

- 1) وضع وسائل مادية تحت تصرف ورشات الانجاز طبقا للإجراءات المحددة؛
- 2) نقل البضائع التموين، و التخزين لقطاع الغيار، موارد مستهلكة و لوازم ضرورية للاستثمار و الصيانة ل مواد التجهيزات، تطوير عمليات مردودية الأعمال؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

3) تقديم مساهمات المديرية العامة لتحديد إستراتيجية و سياسات المؤسسة حسب الأهداف المحددة؛

4) تحقيق برامج الاستثمار في مجال امتلاك أجهزة عتاد و لوازم الإنتاج لكل مؤسسة؛

5) مراقبة مهام المراقبة و التفتيش من طرف القسم المعني من خلال الشركة؛

6) الحرص على أمن العمال و ممتلكات المديرية و السهر على التسيير الحسن لنظام تسيير الجودة.

**ثاني عشر: مديرية الهندسة:**

و يتمثل مهامها فيما يلي:

1) مفوضة و إمضاء عقود الدراسات و المتابعة للأشغال؛

2) ضمان دراسات الطرق و الطبوغرافية، الزبائن الداخليين و الخارجييين؛

3) العمل على تطبيق المقاييس القانونية المعمول بها في مجال البناء؛

4) ضمان أعمال الطباعة للزبائن الداخليين و الخارجييين للمؤسسة؛

5) إتمام كل المهام بأمر من الرئيس- المدير العام للمؤسسة و الحرص على حسن سير نظام تسيير الجودة.

**ثالث عشر: مديرية البناءات المعدنية:**

تعمل على تحقيق الأعمال التالية:

1) تحضير السياسة التجارية للمؤسسة و تقديمها للمديرية العامة من أجل منتوجات وحدة الصقالة المعدنية و البناءات المعدنية؛

2) مراقبة تحضير العروض (استشارة الزبائن)؛

3) وضع جهاز للمراقبة العامة للعمليات؛

4) الحرص على وضع و تطبيق الإجراءات و مقاييس الصناعة و التركيب؛

5) السهر على أمن العمال و ممتلكات المديرية و الحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

**رابع عشر: مستشار الرئيس المدير العام (مكلف بتسيير الجودة):**

1) الضمان و الحفاظ على شهادة الايزو 9001؛

2) مراقبة العمليات التحسينية و التكوينية للعمال في تسيير الجودة؛

3) تسيير لوحة القيادة للنوعية و متابعة الأعمال التصحيحية؛

**خامس عشر: الموارد البشرية:**

و تعتبر واحدة من نقاط القوة التي تمثل تمكناً شعبياً، و التي مع مرور الوقت قد حصلت على المعرفة و القدرة على التكيف التي تهيئ لهم لتلبية جميع تحديات البناء.

يتم توزيع القوى العاملة على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

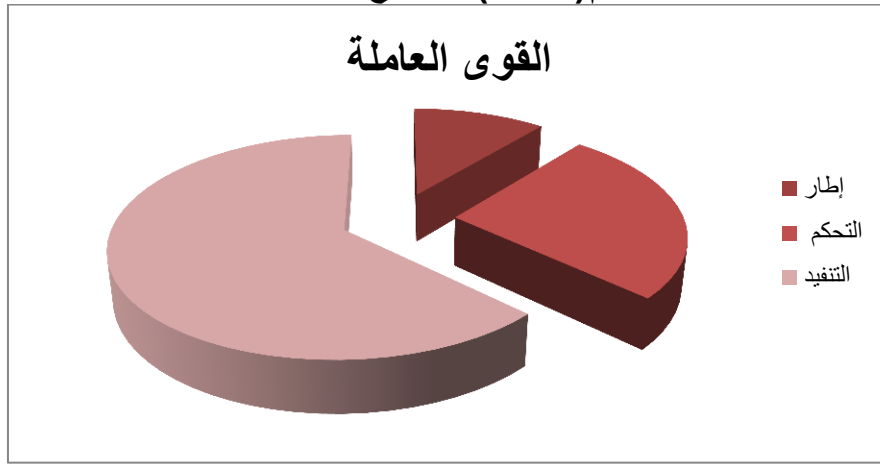
## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الجدول رقم (3-11): توزيع القوى العاملة

التصنيف المهني	عدد العمال	النسبة المئوية
الإطار	1200	11%
عون التحكم	3000	26%
عون التنفيذ	7200	63%
المجموع	11400	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-14): توزيع القوى العاملة



المصدر: مخرجات برنامج Excel

### سادس عشر: الموارد المادية:

تمتلك الشركة أسطولاً أكثر من 2500 من المعدات الثقيلة و الموارد الاستراتيجية الحديث التدريجي الذي يعطي المؤسسة تحكما ذاتي نشيط في العمل وتكرس المؤسسة متوسط قدره 40 مليون دينار لمجال التكوين وإتقان لفائدة عمالها.<sup>1</sup>

### سابع عشر: تطور رقم الأعمال

الجدول رقم (3-12): تطور رقم الأعمال

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال (CA)	13 مليار دج	15 مليار دج	18 مليار دج	25 مليار دج	32 مليار دج

المصدر: من وثائق المؤسسة.

رقم الأعمال في تزايد مستمر حيث انتقل من 13 مليار دج إلى 32 مليار دج سنة 2015

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الشكل رقم (3-15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة

سوف نستعرض في هذا المبحث الخطوات المتبعة في تصميم الدراسة الميدانية، والتي تتضمن كل من تصميم نموذج الدراسة، تحديد مجتمع عينة الدراسة، إجراء إعداد واختبار استمارة الاستبانة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الخطوات.

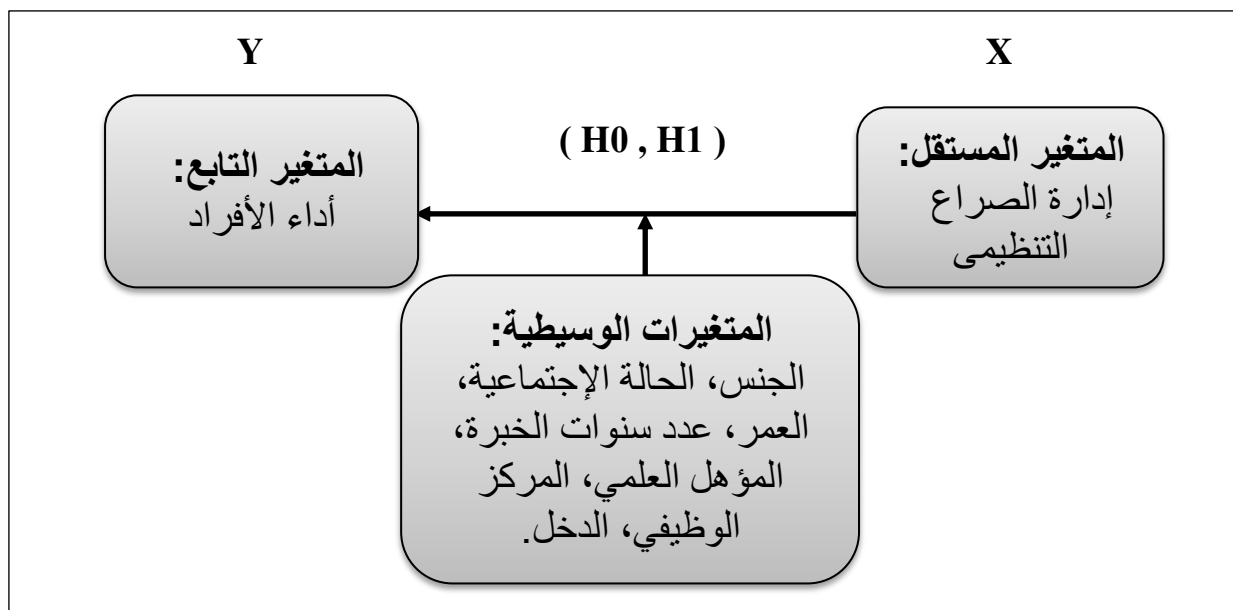
### المطلب الأول: نموذج ومجتمع الدراسة

سننظر من خلال هذا المطلب إلى نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، بإضافة إلى كل من منهج وأدوات الدراسة.

### أولاً: متغيرات الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء الأفراد المؤسسة الاقتصادية، أما المتغيرات الوسيطة فهي العوامل الشخصية والوظيفية التي تشمل كل من: (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (16-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم معالجته في الجانب النظري.

### ثانياً: منهج الدراسة

المنهج العلمي أو الطريقة العلمية هي تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر أو تتأثر بها قصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوك الظاهرة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف المرجو، الوصول إليها من خلال هذه

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الدراسة، اعتمدنا على منهج دراسة حالة، وكذلك على منهج الإحصائي في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناءاً على موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد مجتمع المستهدف على أنه يتكون من فئة الأفراد داخل الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وقد تمت أخذ عينة ميسرة والذي تقدر ب70 عامل.

### رابعاً: عينة الدراسة:

تعرف بأنها مجموعة من المفردات المسحوبة من المجتمع الإحصائي حسب معايير محددة، وحتى تكون هذه المجموعة الجزئية ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً وغير متحيز، فإنه يشترط أن تكون مسحوبة بطريقة ميسرة تتكون من 70 عامل، أي أن يكون لكل مفرد من المفردات المجتمع احتمال في أن تكون ضمن مفردات تلك المجموعة الجزئية (العينة).

### خامساً: أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وبناءاً على المنهج المتبع في الدراسة إستعنا بالاستبانة التي تعبر إحدى أدوات الملائمة التي يستعين بها الباحث للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بالواقع معين تستهدف دراسته،

وتعرف بأنها تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة مزودة بإجابتها والآراء المحتملة لها، أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها مثلاً: الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ينطبق عليها منها، أو ما يعتقد هو أنه الإجابة الصحيحة.

### المطلب الثاني: إجراءات إعداد واختبار الاستبانة

سنتناول في هذا المطلب مختلف الخطوات المتبعة في إعداد استمارات الاستبانة وظيفية على مفردات العينة الدراسة وظيفية استعدادتها.

### أولاً: إعداد استمارة الاستبانة

لقد تم اعتماد تصميم استمارة الاستبانة على تطوير مجموعة من الأسئلة والعبارات التي يعتقد أنها ضرورية للحصول على بيانات اللازمة، وذلك من خلال استعانة بمصادر التالية:

### 1) الإطار النظري للدراسة:

والذي تم بنائه من خلال العديد من المراجع التي احتواه على أبجديات موضوع الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب، الدراسات، الأبحاث والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسات (أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد)، حيث شكل هذا الإطار مصدراً مهماً لكثير من الأفكار التي تم تطويرها وتعديلها وصياغتها في شكل أسئلة تؤدي الإجابة عنها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات الدراسة ومتغيراتها الأساسية.



## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### ✓ وصف محتوى الاستبانة:

وتضمنت فقرات الاستبانة المكونة من 07 أسئلة مباشرة و 47 عبارة تم تطويرها على مقياس ليكرت (Likert Scale) وهي مقسمة كما يلي:

✓ **الصفحة الأولى:** وهي الصفحة الإرفاق، وتحتوي على عنوان الدراسة، الهدف من الدراسة، واسم الباحثة.

✓ **الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الأساسية التي تتعلق بخصائص مفردات عينة الدراسة، حيث نجد بهذا الجزء 07 أسئلة، وهي تتعلق (بالجنس، الحالة الاجتماعية، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل).

وقد تم ترميز بيانات هذا الجزء بأرقام للمساعدة في إدخالها في برنامج الحزم الإحصائية

✓ **الجزء الثاني:** يحتوي هذا الجزء على 47 عبارة الهدف منها قياس أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد، وهي أسئلة مغلقة تحمل اتجاهات إيجابية من 01 إلى 47 . وقد تم تقسيم عبارات إلى محورين كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يحمل عنوان الصراع التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ويشمل المحور على 27 سؤال، وقد تم تقسيمهم إلى فترتين 02؛

✓ **الفقرة الأولى:** تحتوي على 15 سؤال تتعلق بأسباب الصراع التنظيمي ؛

✓ **الفقرة الثانية:** تحتوي على 12 سؤال يتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي؛

✓ **المحور الثاني:** يحمل عنوان تقييم الأداء، ويشمل المحور على 20 سؤال، تم تقسيمهم إلى فترتين 02، (تقييم الأداء الأفراد، النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي).

✓ **الفقرة الأولى:** وتحتوي على 10 أسئلة تتعلق بتقييم الأداء؛

✓ **الفقرة الثانية:** وتحتوي على 10 أسئلة تتعلق بالنتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد؛

وقد قابل عبارات المحورين من الاستبانة مجموعة من الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ولقد تم إعطاء وزن لكل اختيار من الاختيارات الخمسة كما يلي في الجدول التالي:

**الجدول رقم (13-3): توزيع درجات عبارات محاور الإستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثانياً: اختبار أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha-Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي بلغت قيمته 0.603 وهذه القيمة ذات معنوية إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ )، وهناك اتفاق بين معظم الباحثين أن معامل الثبات ألفا لتقييم الثبات والصدق

والذي يكون ضمن المجال (0.50 - 0.60) يكون مقبولاً، وكلما اقترب من (1) كلما كان

ممتازاً. أما بالنسبة لمعامل صدق الدراسة فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرومبا

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

(Alpha-Crombach)، والذي بلغت قيمته 0.776 وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12-3) الموالي  
الجدول رقم (14-3): ثبات وصدق أداة الدراسة

البيان	القيمة
معامل الثبات Alpha- Crombach	0.603
معامل الصدق	0.776

المصدر: مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

### ثالثاً: إجراءات توزيع واستعادة الاستبانة

تم توزيع 70 استبانة استبانة على عمال المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وذلك في الفترة الممتدة بين 20 أبريل 2017 إلى 8 ماي 2017، وقد تواجدت شخصياً عند توزيع الاستبانات وذلك لضمان نسبة عالية من الإجابات، وكذا الدقة في الإجابات. والجدول التالي يبين نتائج عملية توزيع واستعادة استمارات الاستبانة على مفردات عينة الدراسة.

### الجدول رقم (15-3): نتائج عملية توزيع واستعادة استمارات الاستبانة

البيان	العدد	النسبة
استمارات الاستبانة الصالحة	60	85.71
استمارات الاستبانة غير المعادة	05	7.14
استمارات الاستبانة المستبعدة	05	7.14
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من الفحص الأولي لاستمارات الاستبانة المستعادة تمت استبعاد 10 استمارات، أي ما يعادل 14.28% من إجمالي الاستمارات الموزعة، حيث تم استبعاد 05 استمارات بسبب عدم دقة إجابتها الإجابات الواردة وتضاربها، وكذا تم إلغاء 05 استمارات استبانة لم ترد، ليصبح عدد استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل 60 استبانة، أي بنسبة 85.71% (من الاستمارات المستعادة)، وهي نسبة معتبرة ومقبولة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثالث: تهيئة البيانات و الأساليب المستعملة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنعرض كيفية تهيئة البيانات ومختلف الأساليب المعتمد عليها  
أولاً: تهيئة البيانات لغرض التحليل

الخطوات التي تم القيام بها لإعداد وتجهيز البيانات هي:

(1) تحديد عدد استمارات الاستبانة المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة والتي ستخضع لعملية التحليل حيث بلغ عددها في هذه الدراسة 60 استبانة؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

2) تهيئة البيانات المتحصل عليها لعملية التحليل، وذلك من خلال المراجعة، التدقيق في الإجابات وإزالة أي لبس أو غموض فيها، مما يسهل إجراء العمليات اللاحقة التي تستلزمها عملية التحليل؛

3) ترميز محتويات استمارات الاستبانة، وذلك من خلال إعداد نموذج ترميز لمحتويات استمارة واحدة وتعميمه على جميع الاستمارات التي تخضع لعملية التحليل. حيث تم إعطاء حروف وأرقام للمتغيرات الواردة فيها مثلا: (Q<sub>1</sub>). والتي تمثل محتوياتها على الأسئلة والعبارات المختلفة، حتى تسهل عملية تفريغها ومن ثم تحليلها.

4) بعد عملية الترميز تأتي عملية إدخال (تفريغ) البيانات في الحاسب الآلي وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك وفقا للخطوات التالية:

✓ تسمية الأعمدة على الشاشة والمخصصة للمتغيرات التي ستخضع لعملية التحليل؛

✓ القيام بتعريف المتغيرات وتحديد نوعها؛

✓ إدخال البيانات من خلال لوحة المفاتيح؛

**ثانيا: الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة**

قصد تحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة تم استخدام كل من الأدوات والأساليب الإحصائية الآتية:

1) مقياس ليكرت (Likert Scale) المقسم إلى خمس اختيارات، أعطيت الدرجات من 01 وهي أدنى درجة غير موافق تماما وصولا إلى 05 وهي أعلى درجة موافق تماما. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)<sup>1</sup> تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة 4=1-5 ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية " 0.8=4/5"، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليصبح طول الخلايا كما يلي:

✓ من: [ 1 - 1.8 ] : موافقة ضعيفة جدا؛

✓ من [ 1.8 - 2.6 ] : موافقة ضعيفة؛

✓ من [ 2.6 - 3.4 ] : موافقة متوسطة؛

✓ من [ 3.4 - 4.2 ] : موافقة عالية؛

✓ من [ 4.2 - 5 ] : موافقة عالية جدا؛

2) معامل "Alpha Cronbach" للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

3) التوزيع التكراري والنسب المئوية؛

4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

<sup>1</sup> - عز عبد الفتاح، مقدمة في الاستدلال الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص 540، ثم نشر الجزء

الثالث من هذا الكتاب على الموقع الإلكتروني :

[http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf)

،le17/10/2014

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بإجراء عرض وتحليل وصفي لبيانات الدراسة المتحصل عليها من إجابات مفردات عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

سننظر فيما يلي إلى عملية وصف وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل.

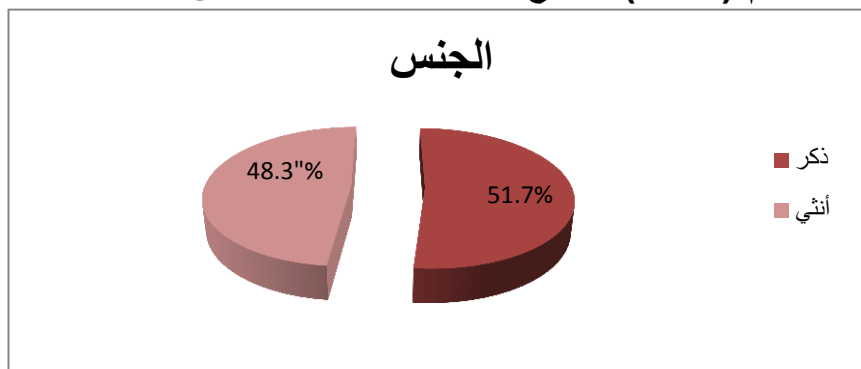
في ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:  
أولاً: وفق متغير الجنس

#### الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	31	51.7
أنثى	29	48.3
المجموع	60	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### الشكل رقم (3-17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم (16) والشكل السابق رقم (17) أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عدد هم 31 بنسبة 51.7% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت عدد الإناث 29 بنسبة 48.3% من المجموع الكلي لعينة الدراسة ويعزى ذلك لعدة أسباب، لعل أهم الأسباب هو طبيعة العمل في مؤسسة الهندسة المدنية والبناء، حيث أن أغلبية مناصب العمل فيها تقتصر على الذكور.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

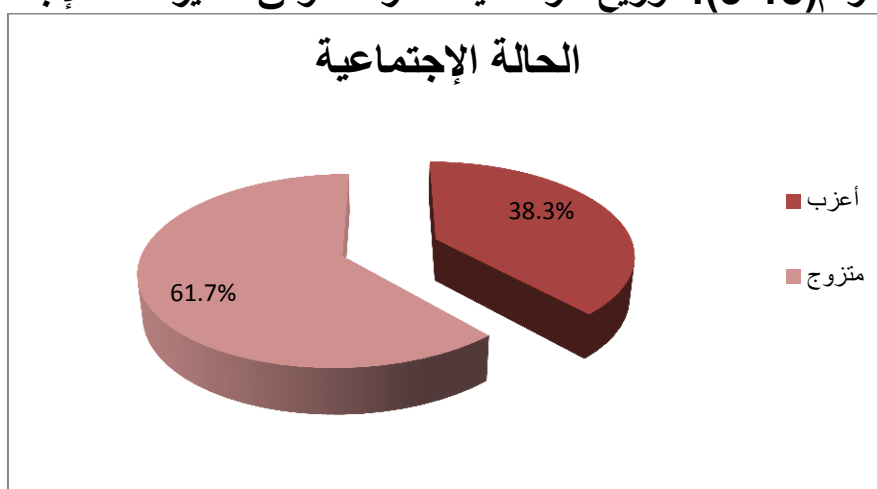
أولاً: وفق متغير الحالة الإجتماعية

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حالة الإجتماعية

البيان	التكرار	النسبة (%)
أعزب	23	38.3
متزوج	37	61.7
المجموع	60	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حالة الإجتماعية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

يوضح الجدول رقم (17) والشكل السابق رقم (18) أن أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين فقد كانت النسبة تمثل 61.7% من عينة الدراسة، أما لغير المتزوجين فقد كان مقدارها 38.3% من عينة الدراسة، أما ارتفاع نسبة المتزوجين فقد يكون له تأثير على مدى استقرار النفسي والاجتماعي للعامل الذي ينعكس على علاقاته مع زملائه وأسلوب إدارته لتلك العلاقات لتجنب الصراعات.

ثانياً: وفق متغير السن

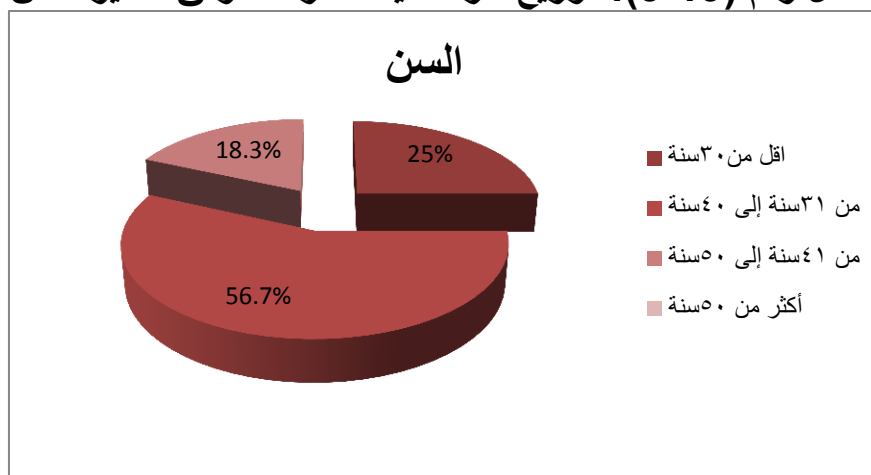
الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	15	25.0
من 31 إلى 40 سنة	34	56.7
من 41 إلى 50 سنة	11	18.3
من 51 سنة فأكثر	0	0
المجموع	60	100

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الشكل رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم (18) والشكل السابق (19) يظهر لنا أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) هي أكبر فئة، حيث بلغت نسبتها حوالي (56.7%)، أي ما يعادل 34 فرد من أفراد عينة الدراسة، وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والتي بلغت نسبتها (25.0%)، أي ما يعادل 15 فرد من أفراد عينة الدراسة، والفئة التي تليها هي الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبتها (18.3%) أي ما يعادل 11 فرد من أفراد عينة الدراسة. أما بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 50 سنة فلا يوجد أي فرد ينتمي إليها، وعليه يمكن القول بأن للمؤسسة موارد بشرية شابة حيث تتراوح أعمار النسبة الأكبر من الأفراد ما بين (31 إلى 40 سنة)، وقد يكون راجع إلى سياسة التقاعد المبكر التي تتبعها المؤسسة.

ثالثاً: وفق متغير عدد سنوات الخبرة

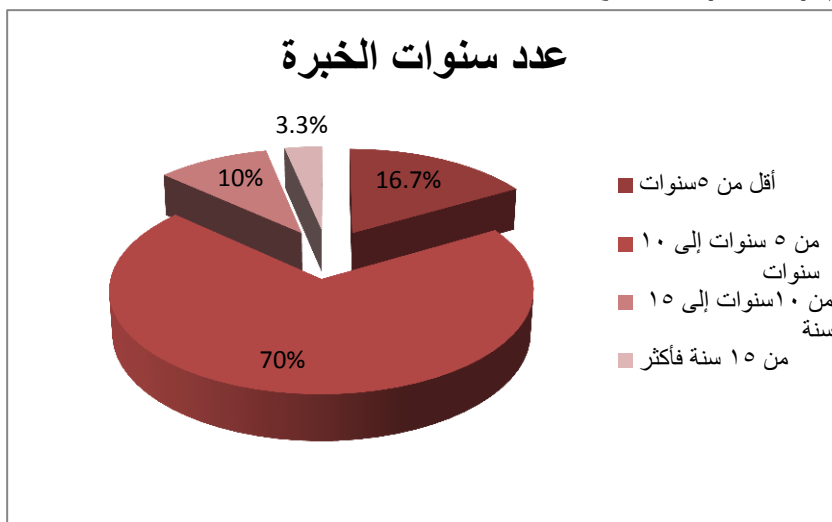
الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	البيان
16.7	10	أقل من 5 سنوات
70.0	42	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
10.0	6	من 10 سنوات إلى 15 سنة
3.3	2	من 15 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الشكل رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أن 70% من أفراد العينة يملكون أقدمية مهنية تتراوح ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، أي ما يقابل 42 فرد من أفراد العينة ومن الممكن أن يكون لتوافر هذا القدر من الخبرات لدى أفراد العينة بعض التأثير على رؤيتهم لما يحدث من خلافات حول بعض الأمور التنظيمية والسبل التي يتم تسوية تلك الخلافات، في حين أن نسبة 16.7% من أفراد العينة، التي تتمثل 10 أفراد من أفراد العينة تنحصر أقدميتهم في المؤسسة (أقل من 5 سنوات)، أما بنسبة 10% من أفراد العينة والتي تمثل 6 أفراد من أفراد العينة تنحصر أقدميتهم (من 10 سنوات إلى 15 سنة)، أما باقي الأفراد والذي يعادل فردين 2 سنوات عملهم في المؤسسة (تجاوزت 15 سنة) وهم يمثلون نسبة 3.3% من أفراد العينة محل الدراسة.

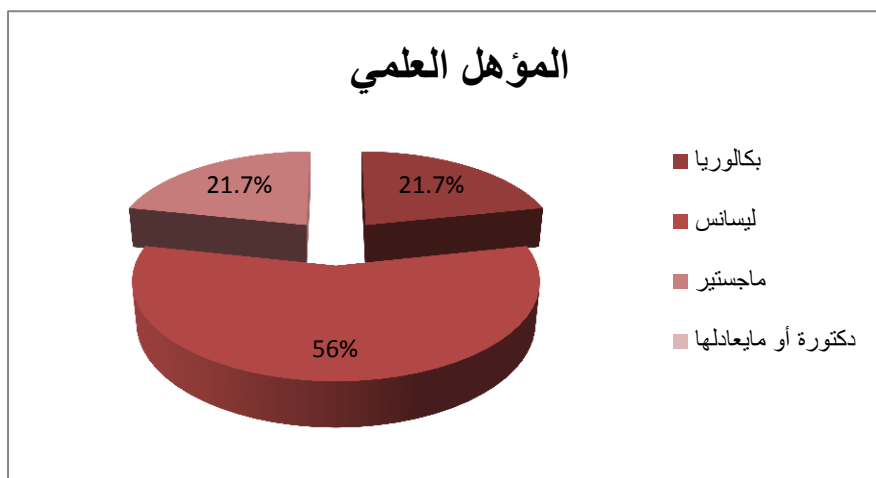
الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
21.7	13	بكالوريا
56.7	34	ليسانس
21.7	13	ماجستير
0	0	دكتورة أو ما يعادلها
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الشكل رقم (20-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) يظهر أن 34 فرد من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي)، أي ما يعادل نسبة 56% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الافراد الذين يملكون مستوى بكالوريا 13 فرد أي بنسبة 21.7% من حجم الإجمالي أما بالنسبة للأفراد الذين يملكون مستوى ماجستير فهي نفس نسبة مستوى بكالوريا، أما مستوى الدكتوراة أو ما يعادلها لا يوجد أي شخص من أفراد العينة يحمل هذا المستوى التعليمي. ويلاحظ من هذه النتائج أن أغلبية أفراد هذه العينة مستواهم التعليمي جامعي وهذا ما يتناسب مع مهام وتخصص المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: وفق متغير مركز الوظيفي

الجدول رقم (21-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مركز الوظيفي

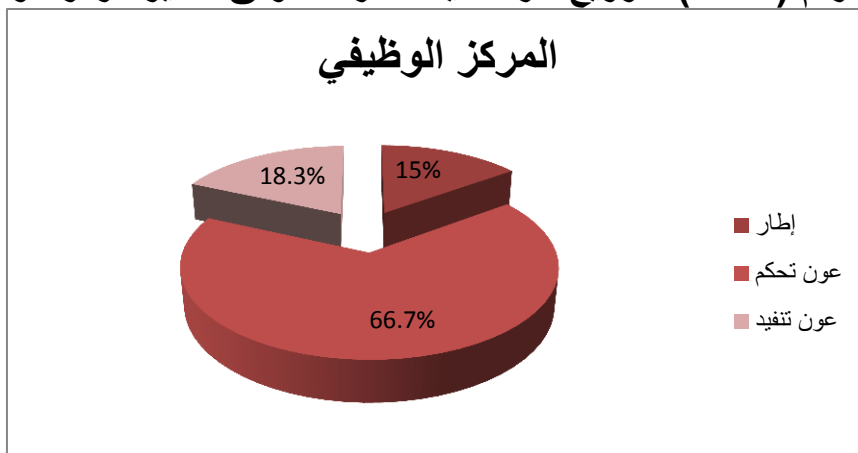
النسبة المئوية	التكرار	البيان
15.0	9	إطار
66.7	40	عون تحكم
18.3	11	عون تنفيذ
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS



## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

الشكل رقم (3-21): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مركز الوظيفي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أن 40 فرد من عينة الدراسة ينتمون إلى فئة عون تحكم، أي ما يعادل نسبة 66.7% من حجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يمثلون عون تنفيذ 11 فرد أي بنسبة 18.3% من النسبة الإجمالية للعينة، أما الباقي والذي بلغ عددهم 9 يمثلون صنف الإطارات أي بنسبة 15% من الحجم الإجمالي للعينة محل الدراسة. وهذا ما قد يكون راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

سابعاً: وفق متغير الدخل

الجدول رقم (3-22): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدخل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25.0	15	أقل من 18000 دج
56.7	34	من 18000 دج إلى 300000 دج
18.3	11	أكثر من 300000 دج
100	60	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3-22): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدخل

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) **المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة**

لتحليل البيانات ومعرفة إدراك عينة الدراسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، اعتمدنا في دراستنا على الإحصاء الوصفي. حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (3-23) الآتي:

الجدول رقم (3-23): النتائج المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة فيما يخص عبارات مقياس ليكرات - المحور الأول (الصراع التنظيمي)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الأهمية
-------	----------	---------	----------	---------

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

النسبية	المعياري	الحسابي		
ضعيفة	0.800	2.07	عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي	1
ضعيفة	0.930	2.18	تباين ثقافات وقيم العمال	2
ضعيفة	0.904	2.12	عدم لانضباط والتعاون بين العاملين	3
ضعيفة	0.993	2.22	حدة مزاج بعض العاملين وصعوبة التعامل معهم.	4
ضعيفة	1.087	2.27	التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين.	5
ضعيفة	1.068	2.25	ترقية فرد على حساب آخر.	6
ضعيفة	1.239	2.30	عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية.	7
ضعيفة	1.071	2.27	اختلاف العمال في إدراكهم وتقييم للأمر.	8
ضعيفة	1.297	2.25	سوء العلاقات بين العاملين	9
ضعيفة	1.055	2.35	تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف.	10
ضعيفة	1.210	2.17	عدم وضوح الأهداف	11
ضعيفة	1.071	2.15	صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والعاملين.	12
ضعيفة	1.126	1.95	عدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات العامل	13
ضعيفة	1.244	2.25	العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل لى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر.	14
ضعيفة	1.212	2.23	محدودية فرص الترقية وعدم خضوعها لمعايير واضحة.	15
ضعيفة	1.282	2.18	يحاول المسير إدارة الصراعات إيجاد حلول مناسبة لجميع الأفراد.	16
ضعيفة	1.071	2.27	يطلب مسير إدارة الصراعات من المسؤولين في الإدارة العليا التدخل عند اشتداد الصراع بين أحد الأطراف.	17
ضعيفة	1.112	2.13	يزود المسير المسؤولين في المستوى الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة ليساعد على حل الخلاف القائم.	18
ضعيفة	1.183	2.08	يتمسك المسير برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات.	19
ضعيفة	1.130	2.10	يستخدم المسير سلطته لاتخاذ القرار في مصلحته.	20
ضعيفة	0.802	1.97	يتفادى ويحرص المسير على عدم إحراج وإيذاء شعور الأفراد.	21
ضعيفة	1.030	1.92	يحاول المسير منع الأفراد من إظهار مشاعر الغضب وإحباط.	22

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

ضعيفة	1.081	2.53	يعطي المسير مجالا للأطراف للإبراز أفكارهم وأداهم.	23
ضعيفة	1.127	2.02	يسعى المسير العمل مع الأفراد لتوصل إلى حل وسط للخروج من المشكل أو الخلاف.	24
ضعيفة	1.074	2.00	يتجنب المسير الإنصات لشكاوى الأفراد التي توجد بينهم خلافات.	25
ضعيفة	1.058	2.00	يسعى المسير الوصول إلى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الأفراد.	26
ضعيفة	1.003	2.10	يتأكد المسير من فهم الأفراد للمشاكل العمل، فهما جيدا قبل الشروع في حلها.	27
ضعيفة	1.083	2.160		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا أن مستوى الصراع التنظيمي للمؤسسة ضعيف، لأن المتوسط الحسابي العام (2.160)، وكذا انحراف معياري بقيمة (1.083) "موافقة ضعيفة" وهذا راجع لمعرفة المؤسسة كيفية إدارة الصراعات،

✓ احتلت العبارة 22 "يحاول المسير منع الأفراد من إظهار مشاعر الغضب وإحباط" المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (1.92) وبانحراف معياري (1.030) وقد يعود هذا لخبرة المسير في كيفية التعامل مع العمال.

✓ احتلت العبارة 23 "يعطي المسير مجالا للأطراف للإبراز أفكارهم وأدائهم" المرتبة الأولى و بمتوسط الحسابي يقدر ب (2.53) وبانحراف معياري (1.081) بموافقة ضعيفة وقد يعود ذلك إلى أن المسير يعلم بأهمية المشاركة في توليد الأفكار.

الجدول رقم (24-3): النتائج المتحصل من مفردات عينة الدراسة فيما يخص عبارات مقياس ليكرت المحور الثاني: تقييم أداء الأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أتقيد بالأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيس المباشر فيما يخص العمل.	2.00	1.179	ضعيفة
2	أستخدم كل مهاراتي وقدراتي عند أداء العمل.	1.93	1.023	ضعيفة
3	أساعد زملائي في إنجاز العمل.	2.23	1.155	ضعيفة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

4	أقوم بإنجاز عملي وفق النوعية والكمية المطلوبة.	2.17	1.137	ضعيفة
5	لدي الرغبة والقدرة في إنجاز الأعمال اليومية.	2.22	1.209	ضعيفة
6	ألتزم بالقواعد و الإجراءات المتبعة في مكان العمل.	2.15	1.147	ضعيفة
7	أتمتع بالقدرة على الإبداع و تطوير في مكان العمل.	2.13	1.049	ضعيفة
8	أتقيد وأحترم مواعيد العمل على الدوام.	2.08	1.078	ضعيفة
9	لدى القدرة على العمل في الظروف الصعبة او الحالات الطارئة	2.15	1.132	ضعيفة
10	لدى القدرة على التعامل مع زملائي في العمل.	2.32	1.172	ضعيفة
11	اختلاف الأفراد في تأدية الوظائف.	1.98	0.983	ضعيفة
12	توجد خلافات بين الأفراد داخل الواحدة.	2.13	1.171	ضعيفة
13	شعور الأفراد انتمائهم إلى مكان العمل.	2.10	1.073	ضعيفة
14	اختلاف الأفراد حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل.	2.07	1.133	ضعيفة
15	الإحساس بمشاعر عدائية اتجاه مسير عندما يحدث خلاف.	2.03	1.041	ضعيفة
16	وجود تقدم إيجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل.	2.05	1.111	ضعيفة
17	الإحساس بالثقة الكاملة في قدرة المسير ( في حال الخلاف).	2.17	1.076	ضعيفة
18	الاستفادة في بعض الأحيان من حالات الصراع الموجودة في العمل.	2.10	1.020	ضعيفة
19	تحفزي الصراعات الموجودة في العمل بالعمل بجدية.	1.98	1.049	ضعيفة
20	أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه المسير في العمل.	2.32	1.200	ضعيفة
	المجموع	2.115	1.106	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (24) يتضح لنا أن مستوى تقييم أداء الأفراد للمؤسسة ضعيف، لأن المتوسط الحسابي العام (2.115)، وهذا راجع إلى العدد الكبير من العمال قد

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

يصعب تقييم أدائهم وخاصة إذا كان من المستوى المتوسط والأعلى بعكس المستوى التنفيذي والذي يسهل تقييم أداء العاملين فهو مرتبط بالإنتاجية.

✓ احتلت العبارتان 10 و 20 على التوالي لدى القدرة على التعامل مع زملائي في العمل ذلك للخبرة في التعامل مع الزملاء في العمل وظروف العمل مهياً ومساعدة على العمل وتحد من التوتر والضغوط... إلخ، وأن المسير لديه مهارة في التعامل مع العمال والقدرة على الحوار معهم والاستماع انشغالاتهم.

✓ بمقابل ذلك جاءت العبارة أستخدم كل مهاراتي وقدراتي عند أداء العمل من نفس المحور ضمن مجال التقييم الضعيف بمتوسط حسابي (1.93) وبانحراف معياري (1.023) وقد يعود ذلك إلى توفر ظروف العمل (تكوين، التحفيز الذي توليه المؤسسة من أجل تنمية الموارد البشري فهي تخصص ميزانية معتبرة للتكوين سنوياً.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أولاً: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.

من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط. من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:  $R^2 = 0.787$  ،  $R = 0.887$

### الجدول رقم (25-3): تحليل أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء أفراد.

البيان	Beta ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة T
الصراع التنظيمي	0.171	0.055	7.566	0.043

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول رقم (25): نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي (7.566) ، ومستوى الدلالة t يساوي (0.043)، وهو أصغر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد ، ونقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.

تانياً: الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء أفراد وفقاً للخصائص الشخصية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) .

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

لاختبار هذه الفرضيات تم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في اتجاهات عينة الدراسة نحو واقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة وفقا للخصائص الشخصية.  
الجدول رقم (26-3): تحليل التباين الأحادي لإدارة الصراع التنظيمي وفقا للخصائص الشخصية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	أنثى	0.49	0.07	0.749	0.728
	ذكر	0.48	0.07		
الحالة الاجتماعية	أعزب	0.50	0.07	0.706	0.752
	متزوج	0.48	0.07		
السن	أقل من 30 سنة	0.46	0.08	1.325	0.476
	من 31 سنة إلى 40 سنة	0.51	0.06		
	من 41 سنة إلى 50 سنة	0.46	0.07		
	من 50 سنة فأكثر				
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.50	0.09	1.232	0.507
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.49	0.07		
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	0.48	0.06		
	من 15 سنة فأكثر	0.48	0.06		
المؤهل العلمي	بكالوريا	0.50	0.07	1.339	.471
	ليسانس	0.49	0.07		
	ماجستير	0.47	0.07		
	دكتوراة أو ما يعادلها				
المركز الوظيفي	إطار	0.47	0.05	0.480	0.887
	عون تحكم	0.50	0.07		
	عون تنفيذ	0.47	0.07		
الدخل	أقل من 18000 دج	0.51	0.10	2.290	0.179
	من 18000 دج إلى 300000 دج	0.50	0.08		
	أكثر من 300000 دج	0.48	0.05		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية،

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل) حيث بلغت قيمة F المحسوبة لها على التوالي (1.325, 0.706, 0.749, 1.232, 1.339, 2.290) وبمستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو أكبر من 0.05 وهو دليل على تجانس آراء أفراد العينة المدروسة رغم الاختلاف جنسهم، حالتهم الإجتماعية، أعمارهم، عدد سنوات خبرتهم، ومستواهم التعليمي، مركزهم الوظيفي و الدخل نحو واقع إدارة الصراع التنظيمي،

**ثالثاً: الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء الأفراد وفقاً للخصائص الشخصية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل) لاختبار هذه الفرضيات تم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في اتجاهات عينة الدراسة نحو واقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

### الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي الأداء الأفراد وفقاً للخصائص الشخصية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الجنس	أنثى	0.50	0.09	1.295	0.426
	ذكر	0.49	0.08		
الحالة الإجتماعية	أعزب	0.50	0.09	0.783	0.713
	متزوج	0.50	0.08		
السن	أقل من 30 سنة	0.50	0.09	2.290	0.179
	من 31 سنة إلى 40 سنة	0.50	0.08		
	من 41 سنة إلى 50 سنة	0.47	0.07		
	من 50 سنة فأكثر				
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.47	0.08		
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.51	0.08		
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	0.06	0.41	1.389	0.389
	من 15 سنة فأكثر				
المؤهل	بكالوريا	0.49	0.08	2.315	0.176

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

		0.09	0.49	ليسانس	العلمي
		0.06	0.53	ماجستير	
				دكتورة أو ما يعادلها	
0.10	0.50	0.10	0.48	إطار	المركز الوظيفي
		0.10	0.48	عون تحكم	
		0.10	0.50	عون تنفيذ	
0.179	2.290	0.10	0.51	أقل من 18000 دج	الدخل
		0.08	0.50	من 18000 دج إلى 300000 دج	
		0.05	0.48	أكثر من 300000 دج	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدخل) حيث بلغت قيمة F المحسوبة لها على

التوال (0.50، 2.290، 2.315، 1.389، 2.290، 0.783، 1.295). وبمستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو أكبر من (0.05) وهو دليل على تجانس آراء أفراد العينة المدروسة رغم الاختلاف أجنسهم، حالتهم الاجتماعية، أعمارهم، عدد سنوات خبرتهم، ومستواهم

التعليمي، مركزهم الوظيفي و الدخل، نحو واقع إدارة الصراع التنظيمي للمؤسسة، في حين أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن والدخل عند مستوى معنوي

حيث بلغت قيمة F للمتغير السن (2.290) وكذلك بلغت قيمة F للمتغير للدخل (2.290) ( $\alpha \leq 0.05$ )

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لمعرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية تبين لنا كما يلي:

- ✓ أن أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أغلبيتهم ذكور حيث بلغ عددهم 31 بنسبة (51.7 % ) من مجموع الكلي للعينة. أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فأغلب أفراد عينة الدراسة متزوجين حيث بلغت عددهم 37 نسبة (61.7 %) من عينة الدراسة
- ✓ وبحسب السن فتظهر لنا الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) هي أكبر فئة، حيث بلغت نسبتها حوالي (56.7%)، أي ما يعادل 34 فرد من أفراد عينة الدراسة، أما عدد سنوات الخبرة فإن 70% من أفراد العينة يملكون أقدمية مهنية تتراوح ما بين (5



## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية البناء (GCB)

سنوات إلى 10 سنوات)، أما بالنسبة للدخل فإن 34 فرد من عينة الدراسة أي ما يعادل بنسبة (56.7 %) من حجم إجمالي للعينة يتراوح دخلهم (ما بين 18000 دج إلى 30000 دج).

- ✓ إدراك المبحوثين لصراع التنظيمي وأهميته كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ إدراك المبحوثين للأداء الأفراد كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات الشخصية : (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)، في حين أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن والدخل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الشخصية : (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) ، وهذا دليل على تجانس آراء أفراد العينة المدروسة رغم اختلاف في (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)

### خاتمة

من خلال البحث الذي قمنا به حاولنا التعمق في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي، وأساليب إدارتها وأثرها على أداء الأفراد في المنظمة، كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الهندسة المدنية والبناء (GCB) ببوداواو ومن خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع تم الوصول إلى ما يلي:

### أولاً: الجانب النظري

#### الفرضية الأولى:

"يعد اختلاف الأفراد في ادراكاتهم وتقييمه للأمور العامل الرئيسي في حدوث الصراعات التنظيمية".

توصلنا بعد الدراسة النظرية أنه توجد عدة عوامل تتسبب في نشوء الصراعات التنظيمية سواء تعزى هذه العوامل إلى أسباب تنظيمية واجتماعية، سلوكية، ثقافية، ولكن مستوي تأثيرها متفاوت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

#### الفرضية الثانية:

" يتم إدارة الصراع عن طريق معرفة طبيعته".

بعد الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري توصلنا إلى أنه يتم إدارة الصراع عن طريق مراحل وخطوات، كما أن هناك العديد من الأساليب التي تستخدم لحل الصراع، غير أن اختيار الاسلوب المناسب يتطلب معرفة طبيعة الصراع، موضوعه، شدته، مجاله، وأطرافه، مستواه، والموقف الذي يوجد فيه والمعلومات المتوفرة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

#### الفرضية الثالثة:

"توجد علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد".

من خلال ما تم معالجته في الفصل النظري، تم التوصل إلى وجود علاقة عكسية بين شدة إدارة الصراع التنظيمي بين مستوى أداء الأفراد في المنظمات، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## الخاتمة

تانيا: الجانب التطبيقي

الفرضية الأولى:

" لا يوجد ارتباط أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد "

الفرضية الثانية:

نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد، ونقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.

الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة لصراع التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)."

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات الشخصية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)، في حين أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن والدخل عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرابعة:

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء الأفراد تعزى للخصائص الشخصية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، الر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) "

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الشخصية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)، وهذا دليل على تجانس آراء أفراد العينة المدروسة رغم اختلاف في (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)

## الخاتمة

### ثالثاً: النتائج

سنقوم بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

### النتائج النظرية:

- ✓ الصراع ظاهرة طبيعية سلوكية مستمرة ترتبط بوجود أفراد.
- ✓ تعتبر إدارة الصراع الطريقة أو الألية التي يتبعها المدير لحل الصراع لأن إدا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة وتنويع الاجتهاد والذي يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة على حد سواء.
- ✓ توجد عدة أساليب لحل الصراع غير أن اختيار الأسلوب المناسب يتطلب معرفة طبيعة الصراع، موضوعه، شدته، مجاله، أطرافه، مستواه، والموقف الذي يوجد فيه والمعلومات المتوفرة.
- ✓ يعد الصراع سلاح ذو حدين، له أثار إيجابية وأثار سلبية، إدا كان إيجابيا فهو داعم لأهداف المنظمة وفعالا لمستوى أدائها، إما إذا سلبا فهو عامل مؤدي إلى الإحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف وبالتالي أعتبر صراعا مخلا بوظائف المنظمة ويؤدي إلى انخفاض الاداء.
- ✓ توجد علاقة عكسية بين مستوى أداء الأفراد في المنظمات و شدة الصراع، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء. النتائج التطبيقية:
- ✓ إن معظم الأفراد الذين تم استجوابهم ذكور يميلون إلى فئة (ما بين 31 سنة إلى 40 سنة ) يملكون أقدمية مهنية تتراوح ما بين ( 5 سنوات إلى 10 سنوات)، لديهم مستوى تعليمي مقبول، يتراوح دخلهم (ما بين 18000دج إلى30000دج)
- ✓ إدراك المبحوثين للإدارة الصراع التنظيمي وأهميته كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ إدراك المبحوثين للأداء الأفراد كان ضعيفا بصفة عامة.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الصراع التنظيمي على اداء الأفراد.
- ✓ وجود ارتباط أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد.
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة

## الخاتمة

( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات الشخصية : (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) ، في حين أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السن والدخل عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ).

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الشخصية : (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل) ، وهذا دليل على تجانس آراء أفراد العينة المدروسة رغم اختلاف في (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الدخل)

### رابعاً: الاقتراحات:

بناء على ما تم تناوله في الجانب التطبيقي ونتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، سنقدم بعض على النحو التالي.

- ✓ تنمية روح الفريق الواحد بين الأفراد في العمل لتقليل التنافس نحو المراكز والنفوذ مما ينعكس إيجابياً على العمل مع بعضهم البعض وبالتالي التقليل من الجماعات إير الرسمية .
- ✓ العدالة في توفير فرص الترقية لجميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الشروط الكافية لترقية من منصب إلى آخر، وإبعادها عن الاعتبارات الشخصية
- ✓ البحث عن سبل لتحقيق رضا الأفراد بالشكل الذي ينمي أدائهم سواء كان من خلال الحوافز وتحقيق الطموحات الوظيفية بمستويات أداء معقولة .
- ✓ القيام بمعالجة العوامل المساهمة في نشوء الصراع ، ليس بهدف القضاء عليه وإنما التقليل منه ومن أثاره السلبية التي تؤثر على أداء الأفراد.
- ✓ العمل على خلق روح المواءمة والانتماء والولاء بين الافراد ذوي مستويات المتفاوتة من حيث المؤهل العلمي والخبرة والسن، وذلك تفادياً للتصادم الذي ينتج عنه الصراع.
- ✓ زيادة وعي الافراد وفهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وماله من اثار ونتائج ايجابية وسلبية على مستوى اداء الافراد واداء المنظمة، وعدم كبث ودفن الصراع التنظيمي ، بل السماح له وتشجيعه بدرجة معتدلة ومقبولة.

### خامساً: أفاق الدراسة:

يبقى مجال بحثنا مفتوحاً لدراسات لاحقة ومن المواضيع التي يمكن اقتراحها كالاتي:

- ✓ أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي .
- ✓ المسؤولية الإجتماعية ودورها في تحسين أداء.

## الخاتمة

---

✓ أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: كتب باللغة العربية

- 1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك: رؤية المعاصرة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 4) أديل مان ، روبرت جي، الصراعات الشخصية في العمل ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995.
- 5) بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 6) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 7) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 8) خالد عبد الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 9) خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنغام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 11) رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 12) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13) رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

## قائمة المراجع

- 14) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
- 15) سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 17) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 18) صلاح الدين عبد الباقي، عبد الهادي مسلم وراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 19) طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 20) عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 21) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 23) عبد العليم أسامة، الشريف محمد، المداخل الإدارية في النظم، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24) عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1993.
- 25) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 26) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
- 27) عبد الله الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.



## قائمة المراجع

- 28) عبد الله بن عبد الغني، السلوك التنظيمي، دار التوايح للنشر والتوزيع، جدة، 1995.
- 29) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 30) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 31) فاروق عبد فلية، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 32) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، 2000.
- 34) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- 35) ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2006.
- 36) محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 37) محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، صر 2008.
- 38) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا لطباعة و النشر ، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 39) محمد فلاح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 40) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.
- 41) محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 42) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

## قائمة المراجع

- (43) مسعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- (44) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- (45) مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1994.
- (46) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (47) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (48) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (49) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (50) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور على مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.

### ثانياً: مجلات

- (1) سالم بن سعيد القحطاني، حلمي شحادة محمد يوسف، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13، الرياض، 2001.
- (2) عادل السيد الجندي، الصراع استراتيجي الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير داخل المدرسة، مجلة كلية التربية، العدد 22، الجزء الثاني، مكتبة زهران الشرق، القاهرة، مصر، 1998.
- (3) عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995.

## قائمة المراجع

4) عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، الكويت: مجلس النشر العلمي، 1995.

5) عبد الوهاب، محمد علي، "دور الفائدة في حل النزاع في المنظمة" ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد 14، الإمارات، سنة 1998 أديب محمد الشخص، إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، العدد 52، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1994.

### ثالثا: مذكرات

1) رابح يخلف، نحو تقييم فغال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،حالة مؤسسة سونلغاز، توزيع الوسط البلدية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007.

2) عبد الله عبد الرحمان النهيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، أكاديمية نايف في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، للرياض، السعودية، 2003.

### رابعا: كتب باللغة الأجنبية

1) John M. Iancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior And Management, home wood, Irwin 3 éd; 1990;edition, U.S.A .1990

2) Borisoff DEBORAT, Victor A.DAVID, Conflict Management A Communication Skills Approach, Boston: Allyn and Bacon, USA, 1998,.

3) Hatch M.JO, Organization Theory, Oxford: university press, U.K. England, 1997,.

4) Petit Larousse Illustré , Librairie Larousse , Paris, France 1984,

5)Rahin M.AFALUR, Managing Conflicting Organizations, Westport: Greenwood Publishing Inc 3<sup>nd</sup> edition,U.S.A.2001, p101.

7) Richard E.WALTON, Managing Conflict: Interpersonal Dialogue And Third Parts Roles, California : edition Wesley publishing, company, 2<sup>nd</sup> edition, USA,1987

8) Schules R.S Managang Human Resource, West Publishing company 5<sup>th</sup> edition, U.S.A.1995,

## قائمة المراجع

---

10) Woffard G. JERRY, **Organizational Behavior**, Boston :Kent- publishing company, USA, 1982,

سادسا: الأترنت

1) عز عبد الفتاح، **مقدمة في الاستدلال الوصفي والاستدلالي باستخدام spss** ، تم نشر الجزء الثالث من هذا الكتاب على الموقع الإلكتروني :

<http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire-analyzis.pdf>  
le17/10/2014

الملحق رقم 1: استبيان الموجه لأفراد العينة

سنة ثانية ماستر: إدارة اعمال المؤسسات

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال المؤسسات، تحت عنوان  
أثر الصراع التنظيمي على أداء الأفراد، اقوم بدراسة ميدانية وتحليلية على مستوى منظماتكم  
نرجو من سيادتكم الإجابة على الاسئلة بدون استثناء.  
ونحيطكم علما بان الهدف من هذا الاستبيان هو علمي مستقل عن ادارة المنظمة لهذا نرجو منكم  
الإجابة بكل صراحة وموضوعية حتى تكون النتائج صادقة ونافعة.

وشكرا على تعاونكم

من إعداد الطالبة:

إيمان بركات

إرشادات:

- سوف نقدم لك الأسئلة، وللإجابة عليك وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونرجو  
من سيادتكم اختيار الإجابة الحقيقية التي ترنها مناسبة.
- نقصد بالصراع هو "حالة عدم اتفاق أو عدم انسجام واختلاف بين الأفراد  
والجماعات أو فيما بينهما "
  - نقصد بتقييم الأداء على أنه "عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة "

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى من سيادتكم وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية				رقم العبرة
أنثى		ذكر		1
متزوج		أعزب		2
من 50 سنة فأكثر	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 5 سنوات	3
من 15 سنوات فأكثر	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	5سنوات إلى 10سنوات	أقل من 5 سنوات	4
دكتورة او ما يعادلها	ماجستير	ليسانس	بكالوريا	5
عون تنفيذ		عون تحكم	إطار	6
	من أكثر 300000 دج	من 18000 دج إلى 300000 دج	اقل من 18000 دج	7

## المحور الثاني: الصراع التنظيمي

### الفقرة الأولى: أسباب الصراع التنظيمي

توجد مجموعة من العبارات المعبرة عن أسباب الصراع التنظيمي داخل المنظمة التي تعمل فيها أرجو من سيادتكم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك:

رقم العبرة	العبرة	موافق بشدة	موافق	عدم التأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي					
2	تباين ثقافات وقيم العمال					

					3	عدم لانبضباط والتعاون بين العاملين
					4	حدة مزاج بعض العاملين وصعوبة التعامل معهم.
					5	التمييز والمفاضلة في التعامل مع العاملين.
					6	ترقية فرد على حساب آخر.
					7	عدم توفر الموارد المادية والمالية والبشرية.
					8	اختلاف العمال في إدراكهم وتقييم للأمور.
					9	سوء العلاقات بين العاملين
					10	تفاوت وتداخل في تصميم وتصنيف الوظائف.
					11	عدم وضوح الأهداف
					12	صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والعاملين.
					13	عدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات العامل
					14	العلاقات التبادلية، حيث يعتمد العامل لى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر.
					15	محدودية فرص الترقية وعدم خضوعها لمعايير واضحة.

#### الفقرة الثانية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

توجد مجموعة من العبارات التي تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة التي تعمل فيها، أرجو من سيادتكم بوضع إشارة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	عدم التأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحاول المسير إدارة الصراعات إيجاد حلول مناسبة لجميع الأفراد.					
2	يطلب مسير إدارة الصراعات من المسؤولين في الإدارة العليا التدخل عند اشتداد الصراع بين أحد الأطراف.					
3	يزود المسير المسؤولين في المستوى الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة ليساعد على حل الخلاف القائم.					
4	يتمسك المسير برأيه لإرغام العمال على تقديم تنازلات.					

					5	يستخدم المسير سلطته لاتخاذ القرار في مصلحته.
					6	يتفادى ويحرص المسير على عدم إحراج وإيذاء شعور الأفراد.
					7	يحاول المسير منع الأفراد من إظهار مشاعر الغضب وإحباط.
					8	يعطي المسير مجالا للأطراف للإبراز أفكارهم وأداهم.
					9	يسعى المسير العمل مع الأفراد لتوصل إلى حل وسط للخروج من المشكل أو الخلاف.
					10	يتجنب المسير الإنصات لشكاوى الأفراد التي توجد بينهم خلافات.
					11	يسعى المسير الوصول إلى تسوية موضوع الخلاف عن طريق تقديم بعض التنازلات من طرف الأفراد.
					12	يتأكد المسير من فهم الأفراد للمشاكل العمل، فهما جيدا قبل الشروع في حلها.

### المحور الثاني: تقييم أداء الأفراد

#### الفقرة الأولى: تقييم الأداء

توجد مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة التي تعمل فيها أرجو من سيادتكم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	عدم التأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتقيد بالأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيس المباشر فيما يخص العمل.					
2	أستخدم كل مهاراتي وقدراتي عند أداء العمل.					
3	أساعد زملائي في إنجاز العمل.					
4	أقوم بإنجاز عملي وفق النوعية والكمية المطلوبة.					



					5	لدى الرغبة والقدرة في إنجاز الأعمال اليومية.
					6	ألتزم بالقواعد و الإجراءات المتبعة في مكان العمل.
					7	أتمتع بالقدرة على الإبداع و تطوير في مكان العمل.
					8	أتقيد وأحترم مواعيد العمل على الدوام.
					9	لدى القدرة على العمل في الظروف الصعبة او الحالات الطارئة
					10	لدى القدرة على التعامل مع زملائي في العمل.

### الفقرة الثانية: النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي على أداء الأفراد

توجد مجموعة من العبارات التي تقيس النتائج المتوقعة من إدارة الصراع على أداء الأفراد

في المنظمة التي تعمل فيها، أرجو من سيادتكم بوضع إشارة (X) في الخانة التي يتفق مع رأيك.

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	عدم التأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اختلاف الأفراد في تأدية الوظائف.					
2	توجد خلافات بين الأفراد داخل الواحدة.					
3	شعور الأفراد انتمائهم إلى مكان العمل.					
4	اختلاف الأفراد حول الأسلوب الأمثل الذي يمكن إتباعه لتحقيق أهداف العمل.					
5	الإحساس بمشاعر عدائية اتجاه مسير عندما يحدث خلاف.					
6	وجود تقدم إيجابي في العمل نتيجة الصراعات في العمل.					
7	الإحساس بالثقة الكاملة في قدرة المسير ( في حال الخلاف).					
8	الاستفادة في بعض الأحيان من حالات الصراع الموجودة في العمل.					
9	تحفزي الصراعات الموجودة في العمل بالعمل بجدية.					
10	أشعر بالراحة للأسلوب الذي يستخدمه المسير في العمل.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.603	47

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	31	51.7	51.7	51.7
Valide أنثى	29	48.3	48.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	23	38.3	38.3	38.3
Valide متزوج	37	61.7	61.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثلاثين من أقل	15	25.0	25.0	25.0
Valide 40 الى 31 من	34	56.7	56.7	81.7
50 الى 41 من	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

## الملحق الثاني

### المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	13	21.7	21.7	21.7
ليسانس	34	56.7	56.7	78.3
ماجستير	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	9	15.0	15.0	15.0
تحكم عون	40	66.7	66.7	81.7
تنفيذ عون	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18000 من اقل	15	25.0	25.0	25.0
30000 الى 18000 من	34	56.7	56.7	81.7
30000 من اكثر	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ANOVA à 1 facteur

الجنس

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13.983	56	.250	.749	.728
Intra-groupes	1.000	3	.333		
Total	14.983	59			

	الجنس	
	ذكر	أنثى
	Moyenne	Moyenne
ax1	.48	.49

ANOVA à 1 facteur

الحالة الاجتماعية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13.183	56	.235	.706	.752
Intra-groupes	1.000	3	.333		
Total	14.183	59			

	لحالة الاجتماعية			
	اعزب		متزوج	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.50	.07	.48	.07

ANOVA à 1 facteur

السن

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24.733	56	.442	1.325	.476
Intra-groupes	1.000	3	.333		
Total	25.733	59			

	السن							
	ثلاثين من أقل		40 الى 31 من		50 الى 41 من		50 من أكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.46	.08	.51	.06	.46	.07	.	.

ANOVA à 1 facteur

سنوات الخبرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	23.000	56	.411	1.232	.507
Intra-groupes	1.000	3	.333		
Total	24.000	59			

	سنوات الخبرة							
	سنوات 5 من أقل		10 الى 5 من		15 الى 10 من		15 من أكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.50	.09	.49	.07	.48	.06	.46	.05

ANOVA à 1 facteur

المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25.000	56	.446	1.339	.471
Intra-groupes	1.000	3	.333		
Total	26.000	59			

	المؤهل العلمي							
	بكالوريا		ليسانس		ماجستير		يعادلها وما دكتورا	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.50	.07	.49	.07	.47	.07	.	.

ANOVA à 1 facteur

المركز الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	17.933	56	.320	.480	.887
Intra-groupes	2.000	3	.667		
Total	19.933	59			

	المركز الوظيفي					
	اطار		تحكم عون		تنفيذ عون	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.47	.05	.50	.07	.47	.07

ANOVA à 1 facteur

الدخل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25.733	56	.460	.	.
Intra-groupes	.000	3	.000		
Total	25.733	59			

	الدخل					
	18000 من اقل		18000 الى 30000		30000 من اكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax1	.50	.07	.49	.07	.47	.07

ANOVA à 1 facteur

الحالة الاجتماعية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12.683	54	.235	.783	.713
Intra-groupes	1.500	5	.300		
Total	14.183	59			

	الحالة الاجتماعية			
	اعزب		متزوج	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.50	.09	.50	.08

ANOVA à 1 facteur

السن

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24.733	54	.458	2.290	.179
Intra-groupes	1.000	5	.200		
Total	25.733	59			

	السن							
	ثلاثين من أقل		40 الى 31 من		50 الى 41 من		50 من أكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.50	.09	.50	.08	.47	.07	.	.

ANOVA à 1 facteur

سنوات الخبرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	22.500	54	.417	1.389	.389
Intra-groupes	1.500	5	.300		
Total	24.000	59			



## الملحق الثاني

	سنوات الخبرة							
	سنوات 5 من أقل		10 الى 5 من		15 الى 10 من		15 من أكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.47	.08	.51	.08	.46	.06	.41	.07

### ANOVA à 1 facteur

المؤهل العلمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25.000	54	.463	2.315	.176
Intra-groupes	1.000	5	.200		
Total	26.000	59			

	المؤهل العلمي							
	بكالوريا		ليسانس		ماجستير		يعادلها وما دكتورا	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.49	.08	.49	.09	.53	.06	.	.

### ANOVA à 1 facteur

المركز الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16.933	54	.314	.523	.893
Intra-groupes	3.000	5	.600		
Total	19.933	59			

	المركز الوظيفي					
	اطار		تحكم عون		تنفيذ عون	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.48	.10	.50	.08	.50	.10

ANOVA à 1 facteur

الدخل

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24.733	54	.458	2.290	.179
Intra-groupes	1.000	5	.200		
Total	25.733	59			

	الدخل					
	18000 من اقل		18000 الى 30000		30000 من اكثر	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
ax2	.51	.10	.50	.08	.48	.05

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.787 <sup>a</sup>	0.887	.013	.07017

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.009	1	.009	1.747	.191 <sup>b</sup>
1 Résidu	.286	58	.005		
Total	.294	59			

a. Variable dépendante : ax1

b. Valeurs prédites : (constantes), ax2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.415	.055		7.566	.000
1 ax2	.144	.109	.171	1.322	.191

a. Variable dépendante : ax1





Mechria

Voie ferree







14/02/2007





NOUS CONSTRUISONS L'AUTOROUTE « EST-OUEST » UNE EXPERIENCE NOUVELLE POUR L'ALGERIE

