



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء المورد البشري

دراسة ميدانية لبلدية غرداية 2022

تحت إشراف الأستاذة:

د. عجيلة حنان

من إعداد الطالبتان:

نقو جمعة

عشاوي فاطمة

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. قلبازة أمال	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. فيها خير مريم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. سعداوي فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء المورد البشري دراسة ميدانية لبلدية غرداية 2022

تحت إشراف الأستاذة:

د. عجيلة حنان

من إعداد الطالبتان:

نقو جمعة

عيشاوي فاطمة

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. قلبازة أمال	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. فيها خير مريم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. سعداوي فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك .. و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..
تطيب الأخيرة إلا بعفوك .. و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة. ونصح الأمة. الى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم

أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الحبايب

أمي الجميلة الحبيبة

الى اصدقاء دفعة سنة ثانية ماستر موارد بشرية 2022.

إلى الذين كانوا لنا الروح الطيبة التي تحمل الصفاء والنقاء وكانوا قلبا يهدي للوفاء.

لكل الأساتذة والأستاذات جامعة غارداية.

والى كل أصدقاء الدراسة.

إهداء

الحمد لله الذي جاد علينا بنور العلم, فانعم علي بتوفيقه في الوصول الى
هذا المستوى وانجاز هذا العمل

اللهم صل وسلم على سيدنا محمد واله وصحبه الكرام

اهدي عملي هذا

الى نوري حياتي وقرتي عيناى الى من كان دعاؤهما سر نجاحي والداى
العزیزان

الى أغلى ما املك فى الحياة اخى واخوتى الاعزاء

الى رفيقات دربي امال، فاطمة، سميرة ومنيرة

الى الذين شجعوني لإكمال دراستي من زملاء العمل الى كل من يعرفني

الى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي اساتذتي الكرام الى كل

من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

فاطمة

شكر وعرfan

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم
الشكر الأول لله خالق الإنسان وواهب العقل والبيان
الذي هدانا بخير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم
وسير لنا سبل النجاح وأخرجنا من ظلمات الجهل الى النور العلم
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الاحترام إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث
وشجيعين على مواصلة العمل وعلى رأسهم:
الأستاذة المشرفة عجيبة حنان و الأستاذة فيها خير مريم الزان قدم لي يد العون لإتمام
هذا العمل.

وشكر خاص الى عمال بلدية غرداية
كما نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.
والى كل من كان جدير بذكر اسمه ضمن اهداء ولم يتسنه ذلك الى كل من يسعى
وراء طلب العلم لخدمة دينه ووطنه
شكرا للجميع.
وأتمنى للجميع التوفيق والنجاح.

المخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر القائم بين إدارة الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية غرداية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على مقياسين، مقياس إدارة الصراع التنظيمي الذي يضم خمسة أبعاد، ومقياس أداء المورد البشري، حيث قمنا بتطبيق هذين المقياسين على عينة من عمال بلدية غرداية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بوجود علاقة بين أنماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري وتأثير على بعضهما.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، المورد البشري، الصراع التنظيمي، النزاعات. إدارة الصراع، نمط التسوية، نمط التجنب.

Abstract :

The study The study aimed to identify the impact between organizational conflict management on the performance of human resources in the municipality of Ghardaia, and the study relied on the descriptive analytical approach. These two scales were applied to a sample of workers in the municipality of Ghardaia. The study concluded a set of results with the existence of a relationship between conflict management patterns on the performance of human resources and the impact on each other.

Keywords:

Performance, human resource, organizational conflict, conflicts Conflict management, settlement style, avoidance style

الصفحة	المحتوى
I- II	الإهداء
III	الشكر و العرفان
IV	الملخص
X- V	قائمة المحتويات
أ-د	مقدمة
01	الفصل الاول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري.
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الاطار النظري و التطبيقي و أداء المورد البشري.
03	المطلب الاول: عموميات حول الصراع التنظيمي.
20	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري.
28	المطلب الثالث: الصراع التنظيمي و علاقته بالاداء.
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
32	المطلب الاول: الدراسات الوطنية.
37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
41	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

45	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لبلدية غرداية.
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم الإطار العام لبلدية غرداية وأدوات وإجراءات المتبعة في الدراسة.
46	المطلب الأول: عموميات حول البلدية وهيكلها التنظيمي.
57	المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة.
65	المبحث الثاني: خصائص و تحليل إجابات أفراد العينة مع اختبار الفرضيات.
65	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.
70	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.
93-92	الخاتمة.
95	المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	الاستمارات	1-2
58	توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي	2-2
58	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	3-2
62	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات و إختبار الفرضيات الدراسة	4-2
64	نتائج إختبار ثبات و صدق الاستبانة	5-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	7-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	8-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	9-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب خبرة المهنية	10-2
69	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	11-2
70	اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة و السيطرة	12-2
71	اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون	13-2
73	اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التسوية	14-2
74	اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب	15-2
75	اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة	16-2
76	اتجاه إجابات العينة حول محور أداء المورد البشري	17-2
78	اختبار التوزيع الطبيعي	18-2
80	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	19-2
81	اختبار اثر أنماط إدارة الصراع اجمالا على أداء المورد البشري	20-2
82	نتائج الانحدار المتعدد لانماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري	21-2
85	اختبار t لاجمالي المحاور	22-2
86	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	23-2
87	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	24-2

قائمة الجداول

88	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	25-2
88	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفية	26-2
89	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة الاجتماعية	27-2

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد و الاخرين	01
26	محددات أداء المورد البشري	02
61	نموذج الدراسة	03
65	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	04
66	توزيع عينة دراسة حسب العمر	05
67	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	06
68	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفية	07
68	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	08
69	توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية	09

الملاحق	الرقم
الاستمارة	01
قائمة الأستاذة الذين قامو بمراجعة الاستمارة	02
نتائج تحليل اختبار افراد العينة	03
نتائج التوزيع الطبيعي	04
نتائج فروق تحليل التباين الأحادي ANOVA	05
نتائج اختبار أثر أنماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري	06

مقدمة

المقدمة

أ- توطئة:

نظرا للأهمية التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات الادارية و النتائج التي يتركها على الفرد و المنظمة فقد حظي باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث اثار جدلا كبيرا ولايزال يثير النقاش والجدل في مختلف الابحاث العلمية، يعد الصراع داخل المنظمة من المظاهر الاساسية التي يتعامل معها البشر فمن عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب و الاختلاف في أخرى , فالأفكار و الاهداف تختلف من شخص لآخر فبذلك ينتج التعارض الذي يؤدي للاختلاف و يتطور الى صراع .

إن العنصر البشري يعد من أحد اهم موارد المنظمات، والذي يمثل ركيزتها لتحقيق نجاحها وأهدافها، وهو المحور الأساسي لتحقيق تقدم المنظمة في ظل بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. وعليه فإن الإدارة أعطت كل اهتماماتها البالغة في توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على توفير جو تنظيمي يساعد بدوره على تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بروح التعاون بالمسؤولية والانتماء.

وإن وجود العنصر البشري داخل المنظمة لا بد وان يتفاعل ويتعايش مع بقية أفراد المنظمة ، لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، وبهذا فإنه لا يمكن من إخفاء لوجود اختلافات ووجهات نظر خاصة في الأمور الإدارية والاشاعات في المنظمات، أو سوء تفاهم في نقاش حول مسألة ما بين رئيس ومرؤوسيه أو بين أعضاء العمل ما قد يؤدي إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي.

ب- الإشكالية:

وعلى ضوء ما استعرضناه سابقا نتحدد إشكالية الدراسة في:

- ما هو تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية غرداية؟

ت- الأسئلة الفرعية:

- ما أنماط إدارة الصراع التنظيمي؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد أنماط إدارة الصراع

التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي؟

المقدمة

- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء المورد البشري؟

ث- فرضيات البحث:

➤ الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة بين انماط إدارة الصراع التنظيمي وأداء المورد البشري

➤ الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير لأنماط ادارة الصراع التنظيمي على اداء المورد البشري ببلدية غرداية.

والتي تنفرع الى:

- يوجد تأثير لنمط التعاون على اداء المورد البشري ببلدية غرداية؛
- يوجد تأثير لنمط القوة والسيطرة على أداء المورد البشري ببلدية غرداية؛
- يوجد تأثير لنمط التسوية والتجنب على أداء المورد البشري.

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)

ج- أهداف الدراسة :

- التعرف على علاقة التأثير بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء المورد البشري في بلدية غرداية؛
- إبراز واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح أهمية أنماط إدارة الصراع التنظيمي في التأثير على أداء المورد البشري؛
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

ح- أهمية الدراسة:

- تتسم أهمية هذه الدراسة في كونها تزيد من الاطلاع على المزيد مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى الزيادة في رصيده العلمي؛
- إبراز آثار الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري؛

المقدمة

- محاولة إزالة الغموض بمشكل البحث وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الجانب النظري من الدراسة؛

- ترتبط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعة الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية لها.

خ- الأسباب:

1. الأسباب الذاتية:

- تماشي الموضوع مع تخصص الدراسة؛

- الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والرغبة في البحث والاطلاع على هذا الموضوع؛

- التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من الناحية الميدانية.

2. الأسباب الموضوعية

- التعرف ببعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛

- الوقوف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؛

- العمل الميداني في الجانب التطبيقي يثير اهتماما كبيرا للتقرب من المؤسسات الجزائرية وكذا الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

د- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بلدية غرداية ولاية غرداية.

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية لدراسة الحالة من 2021/11/05 إلى 2022/05/09.

ذ- منهجية الدراسة

لغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح واختبار الفرضيات المذكورة سافا، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للفصل الأول الذي يصف الظاهرة محل الدراسة بالتطرق إلى الأدبيات النظرية للمتغيرين بجمع ما توفر من معلومات في الكتب والمقالات والملتقيات العلمية وبعض الأطروحات؛ أما بالنسبة للفصل الثاني فقد استخدمنا المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعالج موضوع الدراسة اعتمادا على البرامج الاحصائية.

ر- صعوبات البحث:

المقدمة

من المعروف أن كل في كل دراسة توجد صعوبات تأخر أو نقص من إتمام الدراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا:

- قلة المراجع لتي تربط المتغيرين مع بعضهما؛
- تحفظ بعض أفراد المجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة؛
- صعوبة في الحصول على الاستبانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار الزيارات إلى المؤسسة لجمعها.

ز- هيكل البحث:

تم الاعتماد على طريقة IMRAD في إعدادا هذه الدراسة، والتي تركز على البناء السليم للظاهرة محل الدراسة بحيث تكون فيها النسبة الأكبر (80%) لمساهمة الطالب، فيما تبقى النسبة الأصغر (20%) للتأهيل النظري للدراسة، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول النظري والثاني التطبيقي، وقد تضمن الفصل الأول المدخل النظري والدراسات السابقة وقسم إلى مبحثين، استعرض المبحث الأول الخلفية النظرية لمتغري الدراسة والذي قسم بدوره إلى مطلبين حيث تضمن المطلب الأول إدارة الصراع التنظيمي أما المطلب الثاني فقد تضمن مفاهيم أساسية أداء المورد البشري، في حين استعرض المبحث الثاني الدراسات السابقة لمتغري الدراسة، والذي قسم هو الآخر إلى ثلاثة مطالب، تضمن المطلب الأول الدراسات السابقة المحلية، أما المطلب الثاني فتضمن الدراسات السابقة الأجنبية، أم المطلب الثالث فكان تحليل ومناقشة الدراسات السابقة، وفيما يخص الفصل الثاني، فقد تضمن الدراسة الميدانية، بحيث قسم إلى مبحثين ، وقسم كل مبحث إلى عدة مطالب، استعرض المبحث الأول التقديم لبلدية غرداية، أما المبحث الثاني فقد استعرض فيه الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة وكذا عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للصراع التنظيمي و
أداء المورد البشري

تمهيد

من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام البالغ في المنظمات موضوع أداء المورد البشري، الذي بات المحور الرئيسي لنجاح أي مؤسسة الذي تنصب نحوه جهود القادة لارتباطه بفاعلية المنظمة، حيث تقع مسؤولية الاهتمام بهذا المورد على عاتق إدارة الموارد البشرية، وغالبا ما نرى تفاعل المورد البشري في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق أو تعارض لمواقف تنظيمية وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي، وعادة ما يرافق هذا الصراع تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد ان موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل إضافة إلى عرض للدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار النظري والتطبيقي للصراع التنظيمي وأداء المورد البشري

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية تنظيمية لا تخلو منها إدارة من الإدارات، فهي تحدث بأشكال متعددة كرد فعل للتفاعل بين الأفراد والجماعات، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في البيئة التي توجد فيها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والسلطات والمسؤوليات والمهام داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ولقد حظيت الصراعات التنظيمية باهتمام واسع النطاق وخاص حيث حاول المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وضع تعريف دقيق للصراع التنظيمي، لكن الأمر كان في غاية الصعوبة لأنه من الظواهر السلوكية الشديدة التشابك ما جعل الصراع أمر معقد

المطلب الأول: عموميات حول الصراع التنظيمي

لقد أصبحت الإدارة تحكمها مجموعة من العلاقات المتشابكة بين الأفراد بعضهم البعض، حيث تجمعهم مصالح وأهداف مختلفة تؤدي في معظم الأحيان إلى وجود صراعات تؤثر على الإدارة.

وقد اختلف الباحثين في إعطاء مفهوم موحد للصراع التنظيمي وهذا راجع للاختلاف والتعدد إلى طبيعة

الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي

الفرع الأول: مفاهيم عن الصراع

أولاً: مفهوم الصراع

في ظل التباين الفكري الباحثين في علم الإدارة بشأن الصراع فقد وردة عدة تعاريف للصراع، بسبب اختلاف وجهات النظر، وبغرض توضيح مفهوم الصراع، سوف نعرض أهم التعاريف، لننتقل في الأخير إلى تعريف ملائم..

✚ تعريف ليكرت (Likert) :¹

"يعرف الصراع على انه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي الى ظهور العداء".
نلاحظ ان تعريف ليكرت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو جماعة على المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراع بينهما.

¹بوحلقة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2008 ، ص143.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

✚ تعريف سيكيو (sekiou) وآخرون:

الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، او في مصالح أو في الاحترام بين الطرفين (أفراد) بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل.

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار والأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم الى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي الى ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الاختلاف لتعاون والانسجام.

✚ تعريف مارش وسايمون (March and Simon) ¹:

"الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختبار البديل الأفضل".

✚ تعريف خليل محمد حسن الشماع²:

"الصراع هو حالة عدم توازن لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح، والأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات".

يفسر هذا التعريف الصراع بأنه حالة عدم توازن وتتمثل أسبابه في تعارض المصالح والاهداف التي يسطرها الأفراد أو الجماعات، كما اقر هذا التعريف بوجود صراعات بين منظمات، الا أن حالة عدم توازن هي حالة سائدة لدى أغلب المنظمات، وقد تكون هذه الحالة ناتجة عن تناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

✚ ان التعريف العام للصراع هو الوجود شجار واختلاف حاد بين جبهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية³.

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، الا أنه لا يوجد اختلاف كبير في تحديد مضمون مفهوم الصراع، ويعرف الصراع اصطلاحا بأنه خلاف بين أفراد أو جماعات في المنظمة، وحدوث

¹ Sekiou et autres ,gestion de ressources humaines de boeck, ed2, paris , 2001, p796

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر وتوزيع الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

³ حسين عبد الحميد رشوان ، علم الاجتماع التنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص 180.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر سواء كان فرد أو جماعة في تجسيد أهداف (مادية أو معنوية) ومصالح جهات أخرى.

تجدر الإشارة الى ان الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع لان اختلاف فد يدفع الفرد الى تعاون والتكامل مع الاخرين، كما قد يؤدي الاختلاف الى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف بسبب الصراع.

ثانيا: أهمية الصراع

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تميز أهمية بهذه النقاط:¹

✓ الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

✓ الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

✓ الصراع أداة للإبداع:

هنا كعلاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحتظر فالصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتأليف بالأبداع.

✓ الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليسلك ونهمن الإرباك والفوضى التقيد تؤدي إلى انهيار المنظمة، لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

¹ أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، الجزائر، 2008، ص 8.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

ثالثا: أسباب الصراع

هناك أسباب عديدة ومختلفة للصراع يمكن ايجازها بالآتي¹:

1. **التنافس على المورد:** حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب امكاناتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الافراد من أجل الحصول على هذه المورد وهذا بالتالي يؤدي الى الصراع بين الأفراد. ولكن يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعا للصراع.
2. **تضارب المصالح:** يحدث الصراع عندما يظهر الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات.
3. **حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال:** ويحدث الصراع عندما يطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل؛
4. **عدم وضوح الأهداف:** ان عدم وضوح أهداف المؤسسة سواء كانت الأهداف العامة أو الفرعية يؤدي الى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف العامة.
5. **التغير في الصلاحيات:** التي تمتع بها الأفراد أو الجماعات حيث أن زيادة الصلاحيات او نقصانها يؤدي الى نشوء صراع.
6. **التغير في المركز أو الوضع:** قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في هيكل التنظيمي المتفق عليه.
7. **الاختلاف في الثقافة:** والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود الى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.
8. **الصفات النفسية للأفراد:** حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

¹ معن محمود عياصرة، الاستاذ مروان محمد بني احمد، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الراجية و دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 21.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

9. العوامل التنظيمية: حيث ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية هيكلية بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعالية أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.

10. الشائعات: حيث أنها من أخطر الأسلحة التي يمكن أن تدمر الافراد والمؤسسات وتعطل الفكر والادارة.

الفرع الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم إدارة الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم اداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها أو لاختلاف الجانب والزاوية التي ينظرون من خلالها الى هذا مفهوم، وتاليا عرضا لبعض تعريفات:

✚ إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي تؤدي الى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة¹.

✚ ويقصد بإدارة الصراع استخدام القرارات وأساليب التحفيز للوصول الى القدر أو المستوى المطلوب أو المرغوب فيه من الصراع².

✚ وتقوم عملية إدارة الصراع أساسا على تقليل النتائج السلبية المترتبة على الصراع وزيادة نسب الإفادة من النتائج الإيجابية المترتبة عليه، ويمكن تعريف إدارة الصراع بأنها: المقدرة على حل الصراعات واحتوائها بشكل مناسب وبطريقة تعاونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب

¹ بورغدة حسين، ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد05، جامعة سطيف، 2005، ص 148-149.

² منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص181.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

السليمة والأمنة، وإدارة الصراع وتوجيهه نحو الطبيعة السليمة تعد احدى العمليات التي تعمل على

حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها الأسلوب الذي يحقق منفعة لكل من طرفين¹.

ثانياً: مراحل ادارة الصراع التنظيمي:

يمكن اعتبار أن الصراع التنظيمي هو عملية ميكانيكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو بسلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع "ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي **Louis Pondy** الذي حدد مراحل الصراع التنظيمي على النحو التالي²:

مرحلة الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الاهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدكات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

¹ جيهان احمد عبد العزيز، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة النظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2014، ص25.

² زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 116.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى¹.

مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح فمن المحتمل) تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكل أكبر بكثير ما كان عليه الوضع سابقاً وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات الصراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.

ثالثاً: مستويات ادارة الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم كتاب الادارة يتفقون على مستويات التالية²:

¹ نفس المرجع السابق، 117.

² خميس أسماء، اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014، ص33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

1. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما، بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه.

في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع الا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما ان كانت صائبة أم لا. فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لاختلاف وتعارض الاهداف، وهو ما يسمى بصراع الهدف. أو وقوعه في صراع الدور ونوجزها على النحو التالي:

• صراع الأهداف¹:

- ✓ يكون بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتهما.
- ✓ يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما، لكنه يجبر اختيار واحد منهما والأقل ضررا.
- ✓ يكون بين هدفين واحد ايجابي وآخر سلبي، عندما يواجه العامل بعض العناصر الايجابية والسلبية في نفس العمل.

تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض أهداف الفرد أهداف المؤسسة مثل رغبة الفرد في تغير مكان عمله لزيادة الأجر أو بقائه في المؤسسة التي يعمل بها للحصول على الترقية. أو حين يخير العامل بين بديلين كلاهما مر، فيختار أخف الضررين بالنسبة له، كتعرضه لفقدان منصب عمله والانتقال للعمل في منطقة نائية، وقد يجد نفسه أمام اختيار بديل واحد ايجابي كزيادة أجره مقابل تقديمه لعمل اضافي فوق ما هو موكل اليه وهذا الأخير بديل سلبي، يمكن أن تتفادى هذا النوع من الصراع إذا تم الاستعانة بالخبراء والاستفادة من التجارب السابقة وموازاتها بالأهداف العامة للمؤسسة.

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005، ص ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

• صراع الدور¹:

يمكن النظر الى النظر من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعا الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أبا وزوجا ووالدا وعاملا وصديقا... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته فانه يلجأ الى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق، بما يعني وقوعه فريسه للصراع الداخلي.

ويتجسد دور الأخصائي في العامل والتنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها.

2. الصراع بين الأفراد:

فيتكون الصراع هنا بين الأفراد. إذا كان كل شخص. فكل شخص له تجارب وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور وكيفية التعامل معها قد يوجد نوعا من التناقض بين هؤلاء الأشخاص خاصة إذا كانوا تحت سقف واحد ويعملوا لتحقيق هدف معين من أمثلة ذلك، الصراع بين المدير ومرؤوسيه، الصراع بين العامل والمشرف، الصراع بين العامل والعالم... إلخ.

وعن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج "نافذة جوهاري" نسبة إلى (luft joseph 1969) و (harry ingham 1969). وهذا النموذج يتكون من أربع مناطق كالتالي:

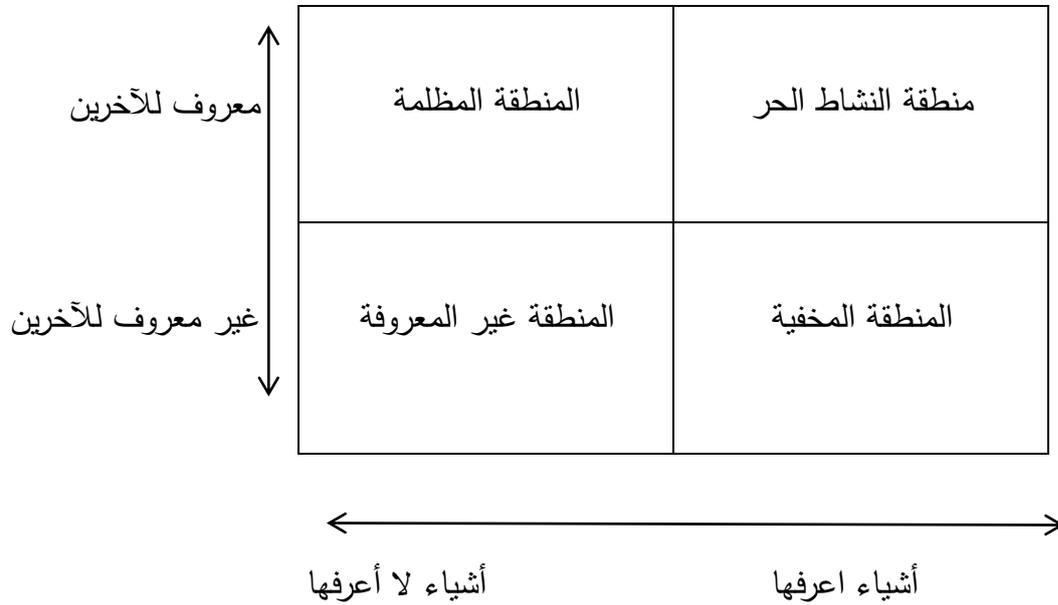
- ❖ منطقة النشاط الحر: وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة بمشاعره وإدراكه ودوافعه وأيضا بمشاعر ودوافع الآخرين مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات؛
- ❖ المنطقة المظلمة: وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة لآخرين أي تصرفات الفردي موقف ما قد ينير استياء الآخرين دون أن يدرك ذلك وهنا احتمال ظهور النزاع وارد.

¹ عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 235.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

- ❖ المنطقة المخفية: والتي يكون فيها الفرد غير معروف لآخرين نظرا لإخفائه معلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته، ويكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الغير، لذلك نجد التناقض والنزاع أمر حتمي؛
- ❖ المنطقة غير المعروفة: وهذه هي أسوأ الحالات حيث ترتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وهي بؤرة اللاشعور، وقد ينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات وسوء الفهم بين الأطراف وهذا ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرين



المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص 235.

3. الصراع على مستوى الجماعات¹:

إن الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل. فقسم التخطيط على سبيل المثال قد يضع تصورات مستقبلية معينة تتطلب انشاء وحدات تقديم خدمات جديدة، القسم المالي قد يكون أكثر اهتماما بالاعتمادات المالية وكيفية

¹ بلميلود عتيقة، القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة تجريبية لميناء مستغانم، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص ص 37،38.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

توفيرها.. الخ هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.

4. الصراع على مستوى المنظمات:

إن شح الموارد المالية وندرة المواد الخام والأيدي العاملة والأسواق قد تدفع المنظمات إلى التنافس في الصراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها، فكلما تباينت الأهداف بين أطراف النزاع وكان هناك اعتماد كامل على موارد مشتركة بالإضافة إلى تداخل الأنشطة المختلفة، كلما زادت حدة الصراع، والعكس إذا تقاربت الأهداف وتنوعت الموارد والأنشطة فإن الصراع يكون أدنى مستوياته.

رابعاً: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراع بشكل يجعل أثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي، أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، ويعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات الممكن اتباعها على النحو التالي:¹

أولاً: تخفيف حدة الصراع

يحدد مارش ومايسون أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي:

1. إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط: فالحل هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، بحيث لا يكسب كل ما يريد أولاً يخسر كل ما يراه بل يتم الوصول إلى حلول وسط يحد فيها كل طرف من أطراف إدارة الصراع فائدة محققة من حل الصراعات.

1 خضير كاضم حمودة آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 1، عمان، 2009، ص 328، 329.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

2. **المكاشفة:** يقوم هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها، ولا شك أن هذا الأسلوب ليس دافعا دائما، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استقرار الطرف الآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكثر، من هنا تظهر أهمية المدير.
 3. **محاولة الوصول إلى حلول نهائية:** ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبته بشكل كامل.
 4. **وضع أهداف عليا:** تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الخاصة إلى الأهداف العامة.
- ثانيا:** ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل النزاعات أو على الأقل التقليل منها.
- اتخاذ الخطوات التالية¹:

- 1- **تحديد الأدوار بشكل واضح وحدد:** فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات وانعدام الروح التعاونية، إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته.
- 2- **ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي:** يتحمل الرئيس من أجل الصراعات مسؤوليات وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها.
- 3- **توضيح الأهداف العامة:** والتي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حالة تعارض الأهداف الفرعية معها.
- 4- **الاستعانة بالجهات الاستشارية:** كمرکز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات.

خامسا: انماط إدارة الصراع التنظيمي

من الملاحظ خلال دراسة مستويات الصراع ومصادره ومراحله، أن الصراع سمة أساسية وملازمة لكيان أي مؤسسة، وأنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المدراء لحل هذا الصراع، وهي مختلفة على

¹ سامرة جلد، السلوك لتنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 1، عمان، 2009، ص ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

أنواعها؛ لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو ايجابي وصراع غير فعال أو سلبي، وذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وقد بين "العميان" خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات، وقد توزعت هذه الانماط على بعدين هما بعد التعاون وبعد الحزم من خلال الاعتماد على مخطط يحدد سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما¹:

1- بعد التعاون: ويمتد من درجة متعاون إلى درجة غير متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الجرم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع

أولاً- نمط القوة والسيطرة

ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة.

أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يريح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني.

ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف بمدخل "الأثرة" أو "الأنانية" ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا النمط إلا أنه يعتبر مفيدا في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حولا سريعة.

¹ فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة

أعمال، كلية التجارة - إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص، 35، 36، 37

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

وفي هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ويشمل هذا النمط وسيلتين:

1- تدخل السلطات العليا:

ويتمثل في تدخل مسئول أعلى أو مركز قوى أعلى لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر والإنذار للأطراف بإنهاء الصراع.

2- السياسة:

ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان هناك من يمتلك أطراف الصراع تجميع القوى والموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.

ثانيا - نمط التعاون (المواجهة):

وهو عكس التجنب ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا المدخل فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولاءهم وتحقيق المصلحة للجميع.

وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الاطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض وموقف كل فرد معدا إعدادا جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية، وفي النهاية إن التعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص ويحدد الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

1- تبادل وجهات النظر:

وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم.

2- التركيز على هدف استراتيجي:

يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها مما يزيل هذه الخلافات، وليكون هذا الأسلوب فعال فيجب:

- أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوبا فيه وله "قيمة عالية" للأطراف.
- وجود نوع من الحوافز والمكافآت.

3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة.

يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ أو الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتا طويلا من الزمن ومستوى عالي من الالتزام، ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمة بحثية.

ثالثا - نمط التسوية:

وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق.

ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئيا، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص 38، 39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها ربح أو خاسر، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك، وفي الواقع تسمى هذه الاستراتيجية بـ "منتصف الطريق".

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتصدم تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تدارك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن، ويذكر "القيروني" أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال:

1- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

2- التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

رابعاً- نمط التجنب

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط السياسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني.

إن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيماً عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد، والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة.

ويتضمن التجنب التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرص لتسويته، ويذكر "إدريس والمرسي" ثلاثة أشكال رئيسية لاستراتيجية التجنب وهي:

1- الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

2- الفصل المادي: محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع.

3- التفاعل المحدود: بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

وهذا النمط من التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيداً في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

خامساً - المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني.

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى المصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هناك المواقف التي يعد فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع، كأن يكون الموضوع محل الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقفاً إيجابياً لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية ولو على حساب تنازلها أفضل من عدم الاتفاق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

سننظر في هذا المطلب الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بأداء المورد البشري بالتعرض لذكر مفهومه، وعناصره بالإضافة الى محدداته، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري:

أولاً: التعريف¹:

✚ إن هذا المصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف الى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية وفي هذا السياق سنقدم عدة تعريفات لأداء المورد البشري.

✚ إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من كلمة إنجليزية "To Perform" وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "Perfome" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ولقد عرف "A.Kherakhem" الأداء: على أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنظمة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة².

✚ أما المفهوم الاصطلاحي التنظيمي فيشير إلى الأداء بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

¹ هنية غوغة، ربيعة عويبي، أثر الصمت في أداء المورد البشري ، مذكرة ماستر، تخصص ادارة موارد بشرية ، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020، ص ص 19، 20.

² حرمة الضاوية، منال خليل، دور جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد درارية، ادرار، 2021/2020، ص 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

✚ عرف (حسن إبراهيم بلوط) بصورة مختصرة على أنه انجاز هدف أو أهداف المؤسسة¹.

✚ ويعرف ((Miller And Bromley)) أداء المورد البشري أنه محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها:

ويشير "أداء المورد البشري" إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

✚ عرف (محمد سعيد أنور سلطان) أداء المورد البشري انه الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الوظيفية الفرد².

✚ وعرف كذلك "هاينز" أداء المورد البشري نظرا لتعددتها وتداخلها ومن أبرزها عاملين أساسيين مها العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التالية:

أولاً-العوامل الداخلية: تتضمن العوامل الداخلية العوامل الثلاثة الآتية ذكرها:

1 -العوامل التنظيمية: وتشمل التنظيم الداخلي للمنظمة وتضم مجموعة من العناصر ما يلي:

أ- غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن تكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير- دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

¹أباه ولد سليمان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص 23.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، 2011، ص ص 15، 16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

ب - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تفصيلية التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بني القيادات الإدارية والموظفين المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدين مستوى الأداء. رد البشري بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، يعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد.

✚ ويعرف أيضا الأداء بأنه مجموع السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل، مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

✚ أضاف أن أداء المورد البشري هو التفاعل بين السلوك والانجاز او أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا، مع الميل الى ابراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والانجاز والنتائج من ناحية أخرى.

✚ كما عرف نيكولاس: على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به، بالسلوك هو النشاط، اما نتاجات السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

وبناء على التعريفات السابقة نستخلص أن أداء الموارد البشري: هو سلوك وظيفي يقوم به الأفراد بغية إنجاز الاعمال المكلفين بها، لتحقيق أهداف منظماتهم، ويتوقف هذا على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل والعلاقة بين الزملاء والرؤساء، وعوامل داخلية تضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداده واتجاهه نحو العمل ورضاه الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

ثانيا: أهمية أداء المورد البشري:

يكتسي الأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء في¹:

- ❖ يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- ❖ يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- ❖ يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- ❖ يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- ❖ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- ❖ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- ❖ يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ثالثا: عناصر، محددات ومعايير أداء المورد البشري

هناك أو مكونات أساسية لأداء المورد البشري بالإضافة إلى مجموعة من محددات ومعايير التي يقوم على أساسها ويمكن تلخيصها

1. عناصر أداء المورد البشري:

لأداء المورد البشري عدة عناصر يمكن حصرها فيما يلي²:

¹ خليف مسعود، ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 14.

² زينب زيتوني، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص 52.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

➤ **أولاً: كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع المورد البشري انجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الانجاز.

➤ **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة المورد البشري على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة المورد البشري عن العمل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله¹.

➤ **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف والمهارات الفينة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ **رابعا: نوعية العمل:** تتمثل في مدى إدراك المورد البشري عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرات لتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ **خامسا: بيئة العمل:** وهي العوامل الداخلية ذات تأثير على أداء المورد البشري، فالعوامل الداخلية تمثل في هيكله و التنظيم... والعوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية، التكنولوجية ...

➤ **كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من المعلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج عن أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف².

➤ **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الادوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

2. محددات أداء المورد البشري:

إن أداء المورد البشري لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص هذه محددات:

¹ بشير يوسف حسن، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية اللازمات للعلوم التكنولوجية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة السودان، 2015، ص 45.

² عيسى حمد عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014، ص 76.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

➤ الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافئات، عدالة العائد، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم.

➤ القدرات: هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة الى أن هناك نوعان من القدرات: القدرات الذهنية والقدرات البدنية¹.

➤ الإدراك: هو تصورات موارد البشرية وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة.

كما يعرف الإدراك أيضا بأنه " العملية التي من خلالها ينظم ويترجم المورد البشري انطباعاته الحسية من اجل اعطاء معنى لما يدور حوله ".

ويبدأ الإدراك المورد البشري لمتطلبات وظيفته أولا من خلال احساسه بالمتغيرات الخارجية ثم تحويل هذا الاحساس الى مفاهيم ذات معنى عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.

➤ رابعا الرغبة: بالإضافة الى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدد يتمثل في الرغبة وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع المورد البشري لاتجاه لإشباعها وتعبير عن دافعيته².

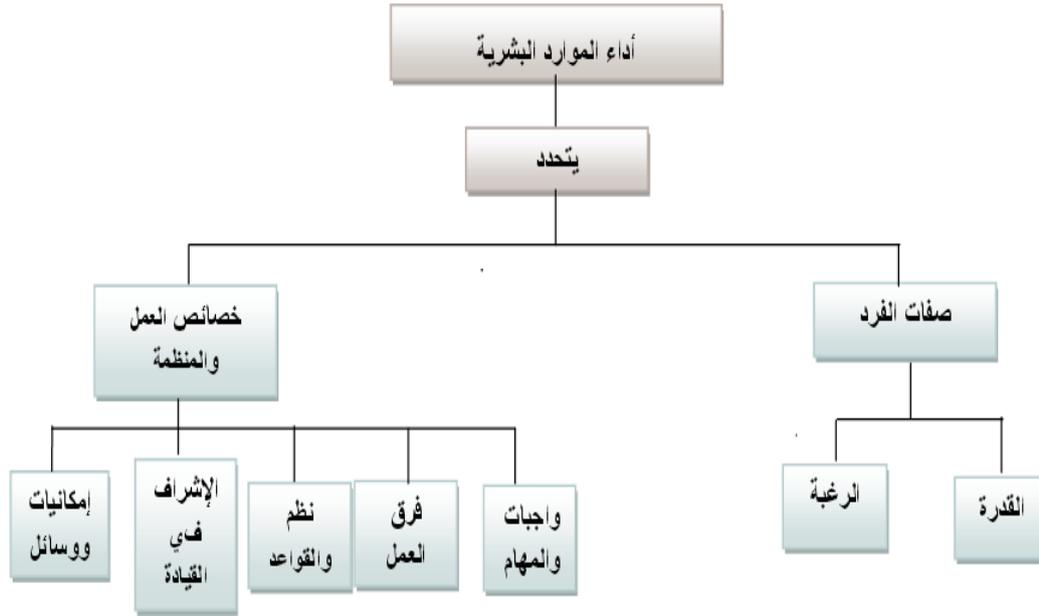
¹ الشخانية مؤيد عبد القادر، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة على شركة أورنج الاتصالات/ الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 37.

² يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع مطهرواي بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 43.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

والشكل التالي يوضح محددات أداء المورد البشري:

الشكل رقم (2): يوضح محددات أداء المورد البشري



المصدر: كلال يمينة، مرجع سابق، ص 43.

3. العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة وفيما يلي نستعرض بعض

العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء¹.

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

ب- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الأفراد فعند الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقية والحوافز المؤسسة.

ت- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة مستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عنه ضعف المشاركة والعمل الجماعي، ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

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

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

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

خ- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات عمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أدا الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء

يترتب عن الصراع التنظيمي مجموعة من النتائج التي تؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي وقد تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية حيث نلاحظ أن الصراع أصبح أمرا حتميا لدى كل المنظمات، وتتوقف الآثار والنتائج الصراع على عدة عوامل حدة الصراع، مدته، فكلما زادت حدة الصراع ظهر بوضوح تأثيره على الأداء الوظيفي للأفراد، الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة.

الفرع الأول: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي

يعتبر الصراع التنظيمي أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات، لأنه يحرك المشاعر ويحفز الإبداع ويبعث روح التنافس بين الأفراد والجماعات، ويربط كثير من الباحثين نتائج وأثار الصراع وبين حدته فكلما زادت حدته عن المستوى المطلوب قلت ايجابيته بالنسبة للمنظمة²:

1. ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحن طاقات الأفراد ليصبحوا مبدعين، ويستثير الصراع إبداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام وحب الاطلاع بين الأعضاء.
2. زيادة التزام الأفراد، فبعد الانتهاء من حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

¹ الرويلي عماد صفوك جلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص ص 51،52.

² بوزيد سارة، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017/2016، ص ص 24،25.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

3. يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد ما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن وكثيرا ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة.

4. زيادة معدل الأداء لدى الأفراد مما يرفع في الإنتاجية على مستوى المنظمة وبالتالي فإن الصراع يعود بالنفع ماليا على المنظمة وقد توصلت دراسة قام بها كل من **John M.lancevich and Michel T.Matteson** إلى وجود علاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء في المنظمات، ففي حدود الاعتدال فإن الصراع يحدث أداء مرتفعا في حين ينخفض الأداء على جانبي المنحني أي عندما يكون الصراع منخفضا.

وهذا ما يفسر الركود والكسل وقتل روح المبادرة والإبداع أما إذا كانت شدة الصراع حادة فإن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل ويصبح المناخ التنظيمي مشحونا مما يؤثر على أداء الفرد.

والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة من خلال منحني ذو بعدين (شدة الصراع، مستوى الأداء) من الشكل تظهر العلاقة الارتباطية بين المستوى المتوسط للصراع الذي يؤدي إلى الأداء الأمثل، أما في حالة أن مستوى الصراع متدن جدا، أو عال جدا، فإن ذلك يقود إلى أداء دون المستوى المطلوب، فالإدارة العصرية الناجحة تلك التي تستطيع معالجة الصراع في مهده، وذلك بإبقائه في المستوى المطلوب وتفسح المجال أمام الموظفين وإشراكهم في صناعة القرارات، وصولا إلى الأداء الأفضل.

- انخفاض الصراع إلى (A) غير تنظيمي:¹

تتصف البيئة الداخلية للمنظمة في حالة انخفاض الصراع بالركود وانعدام التجاوب مع الأفكار الجديدة ذات العلاقة بالتغير، واللامبالاة وعدم الإبداع التي تسود أعضاء المنظمة، وتحاول إدارة المنظمة إزاء هذه الظاهرة السلبية إثارة الصراع من خلال:

1. بث وتسريب المعلومات الغامضة والتي تحمل نوعا من التهديد للوحدات الإدارية أو الأفراد.

¹ المرجع نفسه، ص ص 26،27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

2. إثارة الانسجام والجمود بين أعضاء الوحدات الإدارية والأساسية منها على وجه الخصوص، ويتم ذلك من خلال إضافة أعضاء جدد مختلفين عن الأعضاء الحاليين من حيث الثقافة، الخبرة، والخصائص الديمغرافية، ومن ثم إعادة توزيع المهام.
3. إحداث مواقف تستدعي المنافسة بين الوحدات الإدارية والأفراد ومن ثم الصراع.

- التوازن في الصراع إلى (B) الصراع التنظيمي:

يمثل الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية، نظرا لما تتصف به البيئة الداخلية للمنظمة في هذه الحالة من خصائص إيجابية، تشمل قدرة عالية لتطور النمو، واندفاع ورغبة ذاتية على المستوى الفردي والجماعي نحو الابتكار والإبداع وتحمل مسؤولية التغيير نحو الأفضل، وترتكز إدارة المنظمة في استراتيجيات إدارة الصراع المحافظة عليه في المستوى B.

- زيادة الصراع إلى (C) الصراع غير تنظيمي:

كما في انخفاض الصراع عن الحد المطلوب (A) يؤدي إلى جمود المنظمة، فإن زيادة الصراع إلى C يشكل خطرا على المنظمة إذ لم يعالج بحكمة وفعالية، نظرا لما قد يسببه من انهيار وتدمير المنظمة.

ويظهر على أعضاء المنظمة في حالة زيادة الصراع سلوكيات سلبية تمثل في التشويش

وعدم الثقة والتعاون فيما بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وكذلك السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية وتعزيز الولاءات الضيقة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن الصراع المتوازن ضروري جدا في المنظمة، وأن أي زيادة أو خفض

في الصراع يؤدي إلى أضرار في المنظمة، مثل عدم توازن الملح في الطعام تجعله غير

مستساغ لأكله.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

الفرع الثاني: الآثار السلبية للصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود أفعال غير سلمية، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره، يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض روح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذ استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:¹

1. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
 2. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
 3. يهدم ولاء الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال للانتقام تتمثل في إهمال الآلات و إخفاء المعلومات.
 4. يعوق العمل التعاوني الجماعي.
 5. انخفاض الإنتاجية حيث يصبح الأداء يعاني من الجمود.
 6. التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار و التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض روح المعنوية للعاملين.
 7. يكون موجهها حول أبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة.
 8. خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
- مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أنه أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع.

¹ مرجع نفسه، ص ص 27،28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

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

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا، إضافة إلى ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من أوجه التشابه والفجوة البحثية والقيمة المضافة.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

1. علي بعجي، عبد العزيز فحول

" أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين مديرية التربية بالجلفة نموذجاً

2020/2019"

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف كالتالي:

- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المديرية.
- تحديد الأثر المتبادل بين الصراع والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المديرية.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

✓ إن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

✓ أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية: حيث تبرز هذه الأسباب في: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، تعارض الأهداف.

✓ إن هناك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات كالتالي: استراتيجية التنازل، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنافس.

✓ أن هناك رضا وظيفي لدى الجامعتين حسب الترتيب: الرضا عن العمل، الرضا عن الإمكانيات والأدوات، الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، الرضا عن الرتب، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.

2. مريم يخلف، أمال حورية رويدي

"أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة بجيجل 2021/2020"
إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية -جيجل- ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين خلفية نظرية لكل من الصراع التنظيمي وأداء العاملين.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المديرية.
- التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمستوياته المختلفة (الصراع على مستوى الفرد، الصراع على مستوى الجماعة، الصراع بين الجماعات) وطبيعة تأثيره على أداء العاملين بالمديرية.
- التعرف على وجود صراعات تنظيمية بالمديرية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط مستويات الصراع التنظيمي ومستوى أداء العاملين.
- التوصل إلى نتائج وتقييم اقتراحات يمكن أن تقيد المسؤولين في مديرية التجارة لولاية جيجل، في مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة ووضع حلول لها واتخاذ قرارات تعود بالنفع على المديرية وذلك من أجل تطوير أداء العاملين لتحقيق أهدافها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

ومن خلال هذه الدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- ✓ ضرورة التمييز في دراسة الصراع التنظيمي بين دراسته كمفهوم، وكظاهرة وكعملية؛
- ✓ الصراع التنظيمي حالة منافسة بين الأفراد والجماعات وهو عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.
- ✓ من أسباب الصراع تواجد العديد من الأفكار داخل المؤسسة الواحدة وهذا ما يجعل الصراع حدث حتمي.
- ✓ يمثل الأداء حصيلة الجهد الذي يبذله العامل لأجل تحقيق أهداف محددة، فهو وسيلة يستطيع الفرد من خلالها إشباع متطلبات وظيفته بكفاءة وفعالية.
- ✓ لقد تبين أن المنظمة الناجحة هي التي تولى اهتماما بالغا للعامل وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع.
- ✓ تقييم أداء العاملين هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محددة سابقة.
- ✓ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.
- ✓ تستخدم الإدارة عدة طرق لتقييم أداء العاملين تنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية

1. مغربي عبد القادر، د. بوزيان عثمان

- " انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة شيالي " 2017.
- جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- اقتراح عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.
 - تشخيص آراء المبحوثين (المديرين، العاملين) حول الاهتمام بتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

- تحليل التباين في إجابات المبحوثين حول أبعاد البحث لبيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات وإمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعزز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الموارد البشرية من الناحية العملية.
- إمكانية جذب متخذي القرارات في المؤسسات الجزائرية إلى ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، تسهم في مساعدتهم في تصور سياسات وبرامج أكثر رقياً وملائمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية.

تتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- ✓ وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين في الدراسة لمؤسسة شيالي، وهذا تستدل على أن المؤسسة تهتم بتطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالإضافة إلى متغيرات أخرى تفسر التباين في أداء الموارد البشرية، أي يوجد تأثير للعوامل الخارجية واقعة خارج نطاق هذه الدراسة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة شيالي حيث أن المتغيرات الواردة في الدراسة تفسر مقدار ضعيف من التغير % 8.6 في تحسين الموارد البشرية الذي يمكن أن يعزى إلى عوامل أخرى.
- ✓ يوجد اختلاف في آراء المبحوثين في العينة المدروسة حول علاقة تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية لمؤسسة شيالي التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

2. دراسة ضاوية، منال خليل

"جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز 2021/2020"

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

- إبراز تأثير جودة حياة العمل على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار.
- تصنيف أبعاد جودة حياة العمل من حيث الأهمية في التأثير على المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار.
- التعرف على مستوى جودة حياة العمل السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية أدرار.
- العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

- تقديم بعض التوصيات ومقترحات للعاملين في المنظمة، تسهم في تطوير هيكل حياة الوظيفية بمؤسسة سونلغاز.

وبعد دراسة الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ تهدف جودة حياة العمل إلى تحقيق مستويات عالية من أداء الموارد البشرية.
- ✓ جودة حياة العمل إلى تحقيق مستويات عالية من أداء الموارد البشرية.
- ✓ جودة حياة العمل عملية تنظيمية شاملة من خلال تضافر جهود المنظمة من أجل خلق جو يتسم بالعدالة.
- ✓ هناك علاقة قوية بين كل من جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية.
- ✓ بلغ متوسط الحسابي لمحور أداء المورد البشري (3.40) هذا يعني أن المؤسسة توفر مناخ عمل آمن.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

1. Agwu

Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger

Nigeria Plc- Boony Island 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي

من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جوليوس بيرغر نيجيريا - جزيرة بوني.

وتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليل الصراع

التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في شركة جوليوس بيرغر نيجيريا وذلك اعتماداً على استراتيجية

إدارة الصراع الديمقراطية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثلت عينة الدراسة من (50) موظف من الإداريين وغير الإداريين في الشركة. وتم استخدام

الاستبانة كأداة للدراسة.

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

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.

✓ عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية

استراتيجيات إدارة الصراع.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت:

✓ بضرورة إجراء اجتماعات دورية تضم الموظفين الإداريين وغير الإداريين من أجل تحديد

النزاعات وحلها التي تنشأ فيما بينهم.

✓ تحسين الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات

المعنية وإيجاد حلول للنزاعات التجارية.

✓ ضرورة التطبيق الجاد للاتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل

مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

2. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة 2017.

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن استراتيجيات دراسة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
- تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.
- إبراز علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).
- تقديم توصيات لمديري المنظمات الأهلية الفلسطينية ولذوي العلاقة.

أظهرت نتائج الدراسة

✓ أن هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأنهم لا يقتصرون على استخدام استراتيجية واحدة في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث اتضحت هذه النتيجة من خلال حصول مجال "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" ككل على وزن نسبي (58.63%) وبدرجة متوسطة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

✓ جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً على النحو التالي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية (الحل الوسط)، استراتيجية التنازل (المجاملة)، استراتيجية السيطرة، استراتيجية التجنب).

✓ أظهرت نتائج آراء أفراد عينة الدراسة أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (97.76%).

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري

1. Andris Sarnovics

“Human Resource Development in Public Administration : a case of Latvia 2010”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سلبيات إدارة الموارد البشرية التي تتسبب في عدم السماح للقطاع في "لاتفيا" بتحقيق أهدافه الاستراتيجية، وكذلك التأكد من أن موظفي الخدمة العاملة والعاملين في مؤسسات الإدارة العاملة في "لاتفيا" يشعرون بالمهمة، والأهداف الرئيسية لمؤسساتهم، وكذلك دورهم في الوصول إلى هذه الأهداف لتحقيق التوازن بينها وبين أهدافهم الشخصية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ ضرورة وجود مبادئ لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات القطاع العام.
- ✓ من الضروري وضع نهج استراتيجي لإدارة الشؤون الأفراد لكل مؤسسة تابعة للقطاع العام.
- ✓ أهم العوامل التي جعل من المنصب في الإدارة العامة ذو جاذبية وفقاً لإدراك مفردات عينة الدراسة هي: الضمان الاجتماعي، فرصة تنمية الفرد العامل، الفرصة لمزيد من النمو الوظيفي، ظروف العمل.
- ✓ مؤسسات الإدارة العامة ذات التسلسل الهرمي التقليدي لا تعزز الولاء ولا تزيد من فاعلية العمل بين العاملين ذوي المهارات الفكرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

✓ عدم رضا مفردات المشمولة بالبحث عن الأجر، كذلك الافتقار إلى فرص النمو، ظروف العمل غير مرضية، عدم اليقين بشأن استقرار العمل في المستقبل، فالأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل هذه المؤسسات لا تكفي ولا تعمل كحافز لتنمية الموارد البشرية.

✓ لكي يكون الاستثمار في الوارد البشرية في هذه المؤسسات أكثر أهمية يجب تقييم احتياجات التعلم وفقا لتقييم خصوصيات العاملين مثل: الخبرة، العمل، نتائج تقييم الأداء الوظيفي، متطلبات الكفاءة...

2. al et Sattar

"Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediation Effect of Employee Engagement 2015"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال الانخراط الوظيفي كعامل وسيط. وتمثلت عينة الدراسة في (181) موظفًا من العاملين في أكبر ثلاثة مصارف في مدينة مولتان الباكستانية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن تدريب العاملين وتمكينهم ساهما بدرجة أكبر في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين وفي رضاهم الوظيفي عم ساهمت به الحوافز.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، التمكين) تعزي للانخراط الوظيفي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بأن على المديرين إدراك أهمية ممارسات الموارد البشرية المختلفة للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية على نحو كاف؛ وأن على الإدارة التركيز بشكل أكبر على تدريب الموظفين وتمكينهم وخاصة الإناث والتعامل مع خدمات رعاية العملاء في القطاع المصرفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تعد من ركائز البحث العلمي التي تساعد الباحث في طريقة البحث عن منهجية العمل لموضوع الدراسة والاطلاع على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لتحقيق التكامل، ومعرفة الأدوات المستخدمة، والقطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، فقد قمنا بتقسيم أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

❖ من حيث المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغير المستقل

"أداء الصراع التنظيمي" مثل دراسة (Agwu 2013)، (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017)، (علي بعجي، عبد العزيز فحول 2019/2020)، (مريم يخلف، أمال حورية رويدي 2020/2021).

❖ ومن الدراسات ما تناولت أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث تتشابه جزئياً مع هذه الدراسة مثل دراسة (Andris Sarnovics 2010)، (al et Sattar 2015)، (مغربي عبد القادر، د. بوزيان عثمان 2017)، (دراسة ضاوية، منال خليل 2020/2021)،

وفي هذا المجال تتفق اغراض الدراسة واهداف الدراسة جزئياً مع هذه الدراسات.

❖ من حيث المنهج المستخدم: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

❖ من حيث اداة الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

❖ من حيث نتائج الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة التي تؤكد.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

الفرع الثاني: القيمة المضافة لمبحث والفجوة البحثية.

يمكن لمباحث تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الوطنية، وأهم الجوانب الإضافية التي سوف نتناولها في دراستنا وهي:

- نري أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الأبعاد وفي تركيزنا على الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، ونحاول أن نقيس درجة تأثيره من خلال أبعاده التالية (نمط التجنب، نمط المنافسة، نمط التهدة، نمط القوة) على المتغير التابع وهو أداء المورد البشري في البلدية بنورة .
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية، من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات، كذلك أفادت بالمراجع الأصلية لمجال الدراسة.
- بناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة).
- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة.
- تفسير نتائج الدراسة الحالية.

وعليه فيمكن تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في نقاط التالية:

- هناك ندرة في الدراسات الوطنية التي ربطت الصراع التنظيمي وأداء الموارد البشرية في كافة القطاعات المحلية على حد علمنا.
- اختلاف الطرق والأساليب والأدوات البحثية التي استخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة، لاسيما في طرق جمع البيانات وحجم العينة الممثلة للمجتمع، وامكانية تعميم النتائج.
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.
- اختبار وتحميل مدي تأثير أبعاد الصراع التنظيمي على مستوى الأداء المورد البشري ببلدية غرداية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي و أداء المورد البشري

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل عرضنا الإطار المفاهيم لمتغيري الدراسة، وذلك ابتداء بالتطرق إلى عموميات حول الصراع التنظيمي الذي أصبح مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، ونظرا لتزايد لمد العولمي والتفتح على الأسواق أصبحت البيئة الداخلية للمنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية مباشرة، خصوصا في ظل النظام المفتوح، كما أن تجاهل الصراع أو التفكير في القضاء عليه نهائيا ليس له حل بل سيزيد من خطورته وآثاره؛ فيما تمحور المطلب الثاني بذكر المفاهيم الأساسية حول أداء المورد البشري الذي يمثل مصدر نجاح المنظمة إلى جنب الإدارة الفعالة وتمثل الموارد البشرية في مجملها كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، القادرين والراغبين على الأداء بشكل جاد وملتزم، تهتم بشؤونه إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في

بلدية غرداية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري لكل من جودة إدارة الصراع التنظيمي وأداء المورد البشري وتوضيح المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة الأثر على أرض الواقع وذلك بدراسة حالة في بلدية غرداية، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري ميدانياً وتحديد أثر الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

المبحث الأول: تقديم الإطار العام لبلدية غرداية وأدوات وإجراءات المتبعة في الدراسة

سوف نستعرض في هذا المبحث المطلب الأول تناولنا فيه تقديم لبلدية غرداية اما في المطلب الثاني، طريقة جمع المعلومات والبيانات.

المطلب الأول: عموميات حول البلدية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم البلدية

1 تعريف البلدية :

البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون، وهي القاعدة الاقليمية لامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية

2 هيئات البلدية:

تنص المادة 15 من القانون البلدي على أن البلدية تتوفر على:

- هيئة مداولة، المجلس الشعبي البلدي.
 - هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

2 - 1 المجلس الشعبي البلدي :

هو عبارة عن مجلس يتكون من أعضاء منتخبين من طرف المواطنين القاطنين في محيط البلدية، ويتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية على 23 عضوا يمثلون سكان البلدية.

2-2 عمل المجلس:

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية في كل ثلاث أشهر يمكن أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية كل ما اقتضت ذلك شؤون البلدية يطلب من رئيسه أو من ثلث أعضائه أو من الوالي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علانية ويمكن أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة في الحالتين التاليتين:

- فحص حالات المنتخبين الانضباطية.
- فحص المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي.

يتولى كتابة الجلسة موظف من البلدية بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي، يعلق محضر المداولة في المكان المخصص لإعلام المواطنين في مقر المجلس الشعبي البلدي، خلال الأيام الثمانية التي تلي انعقاد الجلسة.

2-3 اللجان:

للمجلس الشعبي البلدي أن يكون من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة قصد دراسة القضايا التي تهم البلدية في المجالات التالية:

- الاقتصاد و المالية.
- التهيئة العمرانية التعمير.
- الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

2-4 صلاحيات المجلس الشعبي البلدي :

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها الدولة.

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال مداولات.

وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها :

أ- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز:

يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون(4).

وعلى صعيد آخر حمل المشرع البلدية ممثلة في مجلسها حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية. وكذلك تنظيم الأسواق المغطاة والغير المغطاة على اختلاف أنواعها وفي مجال الضبط أناط المشرع بالبلدية صلاحية إقامة إشارات المرور التي لا تعود إلى هيئات أخرى (مصالح الأمن).

ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية وطرق ومعالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب كما يعود لها حماية التربة والثروة المائية: أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن. وألزم البلدية مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية. كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي. بالنسبة للسكن تلف البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

ج-في المجال المالي:

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية. أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتتم المصادقة على الاعتمادات المالية.

د-في المجال الاقتصادي:

يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

زمن جميع ما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة للامركزية مهامها كبيرة ومتنوعة وذات صلة وثيقة بالجمهور وإمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضا كبيرا أثر بالسلب على دورها ونطاق خدماتها.

3- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية من طرف اعضاء المجلس الشعبي البلدي ويمارس سلطاته باسم الجماعة الاقليمية التي يمثلها وباسم الدولة .

3-1 مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي :

- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص، ومعاينة كل مساس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.
- تنظيم ضببية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري.
- السهر على نظافة العمارات وضمان سهولة السير في الشوارع و الساحات والطرقات العمومية.
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للاماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها.
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها.
- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة.
- السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة.
- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات وحسب مختلف الشعائر الدينية والعمل فورا على دفن كل شخص متوفى بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد.
- يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يلزم بالسهر على احترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي المعماري على كامل إقليم البلدية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

1- الأمانة العامة:

تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- القيام بجميع المسائل الإدارية العامة.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- صيانة محفوظات البلدية.
- الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها.

و للتكفل بكل هذه المهام تتفرع الأمانة العامة إلى مكنتين هما:

أ- مكتب أمانة الأمين العام: و يتكفل بما يلي:

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية، إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة؛

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- حفظ المحفوظات وصيانتها.

ب- مكتب الأرشيف و الوثائق و الإحصائيات:

و يتكفل بما يلي:

- ضمان المحافظة على الأرشيف و تنظيمه وفقاً للترتيب الموضوعي.
- المحافظة على الوثائق الإدارية لمختلف المصالح.
- استلام الجرائد الرسمية و ترتيبها وفقاً للترتيب الزمني وكذا للنصوص التنظيمية و القانونية.
- اقتراح رسكلة العاملين على الأرشيف في إطار تحسين ظروف التخزين و الترتيب.
- ضمان تزويد المصالح البلدية بالجرائد الرسمية و النصوص القانونية وفقاً للحاجة.
- إجراء البحوث المعلوماتية لتدعيم المكتبة الإدارية بالنصوص القانونية والبحوث المختصة في الدراسات الإدارية والقانونية.
- إنشاء بنك معلوماتي في مجال التوثيق ووضعها تحت تصرف مستخدمي البلدية.
- إعداد دليل يحدد اختصاصات و مهام البلدية و نظامها و هيكله.

مهام الأمين العام للبلدية:

يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي

- إعداد مشروع الميزانية.
- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات صلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي و مخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 من قانون الجماعات الإقليمية.
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 من قانون الجماعات الإقليمية.
- يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري و التقني للبلدية باستثناء القرارات.

4-2- مكتب الديوان :

- هو مكتب يسير وينظم شؤون مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي ,ومن هذه الاعمال :
- برمجة أعمال رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

• تلقي شكاوى المواطنين.

• برمجة لقاءات رئيس المجلس الشعبي البلدي.

4-3 - مديرية التجهيزات:

وهي مديرية تهتم بدراسة وتنفيذ المشاريع التنموية التي تخص إقليم البلدية، من مشاريع التهيئة و الترميم و تعبيد الطرقات الخ .

تتفرع عليها مصلحتين :

أ - مصلحة الوسائل العامة :

وتحتوي على ثلاث مكاتب وهي مكتب العتاد المتنقل ومكتب التمويل والمخازن الى جانب ذلك مكتب فرع صيانة حظيرة السيارات.

ب - مصلحة الخدمات والتجهيزات :

وهي مكونة من مكنتين وهما :

- مكتب الدراسات التقنية والبرمجة.

- مكتب الشغال الجديدة والتوصيلات والذي يتفرع عنه ثلاث فروع الري والبناء والأشغال العمومية.

4-4 - مهام مديرية التجهيز :

توكل لمديرية التجهيز

- صيانة المدارس (الابتدائيات).

- انجاز وتجديد شبكات الصرف الصحي.

- انجاز وتجديد شبكات المياه الصالحة للشرب.

- التهيئة العمرانية عبر مختلف الأحياء.

- انجاز الشبكات الإنارة العمومية.

- صيانة مختلف منشآت التابعة للبلدية.

(ملاحق - مراكز ثقافية - قاعات متعددة النشاطات)

5- مصلحة المصالح المشتركة :

وهي هيئة مهمة بالنسبة للبلدية حيث أنها تقوم بالربط والتنسيق بين مديريات البلدية ومصالحها في شتى الأمور الإدارية المعروفة كما ويلاحظ أنها لها طابع مستقل من ناحية الشكل عن السلم التنظيمي للمصالح .

ويتكون مكتب المصالح المشتركة من كل من:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

(أ) - مكتب الإعلام الآلي:

وينتلف بما يلي :

- المكتب بمتابعة استخدام برنامج الإعلام الآلي عبر مختلف المصالح.
- الأشراف على العمليات الرقمية من الناحية التقنية.
- صيانة العتاد.

(ب) مكتب المصالح المشتركة: ويتولى:

- مسك البريد الوارد والصادر للبلدية.

(ج) مكتب الوثائق و الارشيف : ويتولى :

- مسك الوثائق ذات طابع تنظيمي وتنظيمها وحفظها من (مداولات و قرارات و مقررات).
- توزيع النصوص التشريعية لمختلف المصالح التي تهمها.
- مسك الأرشيف وتنظيمه ومعالجته وحفظه واسترجاعه عند احتياج المصالح.

6- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

وهي عبارة عن تنظيم يتم فيه القيام بعدة وظائف حسب إجراءات معينة لغرض تحقيق أهداف معينة ويقوم بهذه الوظائف عدد من القطاعات الحيوية تتبادل أنواع مختلفة من المعلومات.

وهي تتألف من:

(أ) مصلحة التنظيم: و التي تنظم :

مكتب التنظيم: حيث يقوم بمعالجة

- التنظيم.
- الشرطة البلدية ومفتشو المصالح العمومية.
- الحماية المدنية و مخطط الطوارئ.
- تنقل لأشخاص.
- المسح (الجانب التنظيمي) .

مكتب السكان: حيث يقوم بـ :

- إجراء عمليات إحصاء السكان على مستوى البلدية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- إحصاء سجل الهيئة الانتخابية.
- متابعة سير العمليات الانتخابية.
- الخدمة الوطنية.

فرع الحالة المدنية: ويقوم بـ:

- المسك والمحافظة على السجلات.
- تحرير العقود للحالة المدنية.
- إصدار الوثائق المختلفة.
- الإحصائيات الدورية.

مكتب حفظ الصحة: ويختص بـ:

- حملات الوقاية والتطعيم.
- الصحة العمومية و المدرسية.
- مكافحة الطفيليات و الحيوانات الضارة.
- مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.

ب) مصلحة الشؤون العامة : وتنظم كل من :

مكتب المنازعات: ويهتم بـ:

- ١- إصدار مختلف القرارات.
- متابعة قضايا البلدية.

مكتب الشؤون الاجتماعية: ويهتم بـ:

- سجل المجاهدين.
- الأنشطة الاجتماعية.
- الإسكان.
- الكوارث الطبيعية.

مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والترفيه: ويهتم

- الترفيه و الثقافة.
- تشغيل الشباب.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- الخريطة والخدمات المدرسية.
- تسيير المؤسسات، الإحصائيات المدرسية.
- الإشراف على المتاحف والمكتبات والشؤون المحلية.
- ترقية سياسة الرياضة للجميع.
- تنظيم التظاهرات الرياضية والتنسيق مع الجمعيات الشبابية.
- التمهين.
- إحياء التظاهرات الدينية والتراثية.

7- مديرية الشبكات و العمران :

هي تلك المديرية التي تسند إليها مهمة متابعة شؤون العمران على مستوى البلدية، و كذا الشبكات ويقصد بالشبكات توصيل الكهرباء و الماء و الغاز....الخ، ويقصد بالعمران مشاريع التهيئة العمرانية و البناء....الخ

وتنظم مديرية الشبكات والعمران كل من :

(أ) - مصلحة التهيئة العمرانية : يسند لها القيام بما يلي :

- تهتم بتسليم الرخص المختلفة مثل رخصة البناء، الترميم، و الهدم.
- تتكفل بتسوية بنايات في إطار القانون 15/ 08 مثل تسوية بناية متممة بدون رخصة بناء.
- تسليم شهادات بنايات المنجزة قبل 1985.
- دراسة مخططات التهيئة المختلفة.

(ب) مصلحة الطرقات و التطهير:

تهتم مصلحة الطرقات و التطهير بما يأتي :

- تتكفل بنظافة النفايات المنزلية (جمعها و معالجتها).
- حماية البيئة.
- الاعتناء بالمساحات الخضراء.
- التنظيف وصيانة الأرصفة و الطرقات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- توصيل الكهرباء، الغاز، الماء، التصريف، الإنارة العمومية... الخ.
- المرور (وضع إشارات المرور، طلاء الطرقات و الأرصفة).
- القيام بالدراسات المرتبطة بمشاكل المياه (من التزويد بالمياه الصالحة للشرب , الإيصالات المعالجة).

8- مديرية الإدارة و المالية :

هي مديرية تختص بالتسيير المالي للبلدية وكذا ممتلكاتها التي هي بحوزتها والحفاظ عليهما وتتفرع المديرية إلى مصلحتين.

أ- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تهتم بـ:

- إعداد الميزانيات الأولية والإضافية.
- التحليل المالي للميزانيات والمحاسبة و مراقبة الالتزامات.
- تسديد فواتير النفقات والأعباء و التجهيزات.
- ضبط و صرف أجور المستخدمين.
- متابعة الحالة المالية لعمليات التجهيز.
- التنسيق مع أمين الخزينة (البلدية) .

ب) مصلحة المستخدمين والممتلكات: ويقوم بالواجبات التالية:

- تسيير المستخدمين الإداريين و التقنيين.
- متابعة الامتحانات المهنية و المسابقات.
- ضبط جدول المستخدمين.
- التكوين وتحسن المستوى للموظفين.
- ضبط ومتابعة جداول الترقيات للمستخدمين.
- تسيير ومتابعة الممتلكات العقارية والمنقولة التابعة للبلدية.
- تحرير عقود الإيجار.
- اجراء المزايدات العمومية للإيجار العقارات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- اجراء مزايدات العمومية لبيع العتاد غير صالح للاستعمال.
- تسيير المحشر البلدي.
- تحصيل حقوق المحشر البلدي.
- تخصيص التوقف للأفراد و المؤسسات.
- منح الرخص للأماكن العمومية.

المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

الفرع الاول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أهمية إدارة الصراع وأثره على الموارد البشرية، من وجهة نظر المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين العاملين في بلدية غرداية، حيث اشتمل هذا المطلب على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفرع الثاني: أدوات المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى أهمية إدارة الصراع وأثره على الموارد البشرية في بلدية غرداية، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1- مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأهمية إدارة الصراع واثره على الموارد البشرية،

فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء و الموظفين و المصالح في ولاية غرداية.

2- عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد

ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية , وهذا راجع لطبيعة الأسئلة

المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول إدارة الصراع واثره

على الموارد البشرية ، وقم تحديد العينة في بلدية واحدة وهي البلدية الام بلدية غرداية قد تم توزيع

69 استبانة على افراد عينة البحث ،استرجعنا منها 63 استمارة كلها قابلة للتحليل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

جدول رقم (01): عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	69	%100
الاستمارات المستلمة	63	%91.5
الاستمارات التي لم ترد	06	%8.5

المصدر: من اعداد الطالبيتين

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1+0.8=1.80$: فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (03): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الاتجاه (التقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33
		-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ثانيا: استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

1- إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي، الوظيفة ، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان العمل (المصلحة)).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 38 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : إدارة الصراع في المؤسسة ، والمحور الثاني : أداء المورد البشري كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: أنماط إدارة الصراع في المؤسسة وينقسم إلى خمسة أنماط:

- النمط الأول: القوة والسيطرة، ويتكون من (5) فقرات.

- النمط الثاني: التعاون، ويتكون من (5) فقرات.

- النمط الثالث: التسوية، ويتكون من (5) فقرات.

- النمط الرابع: التجنب ويتكون من (5) فقرات.

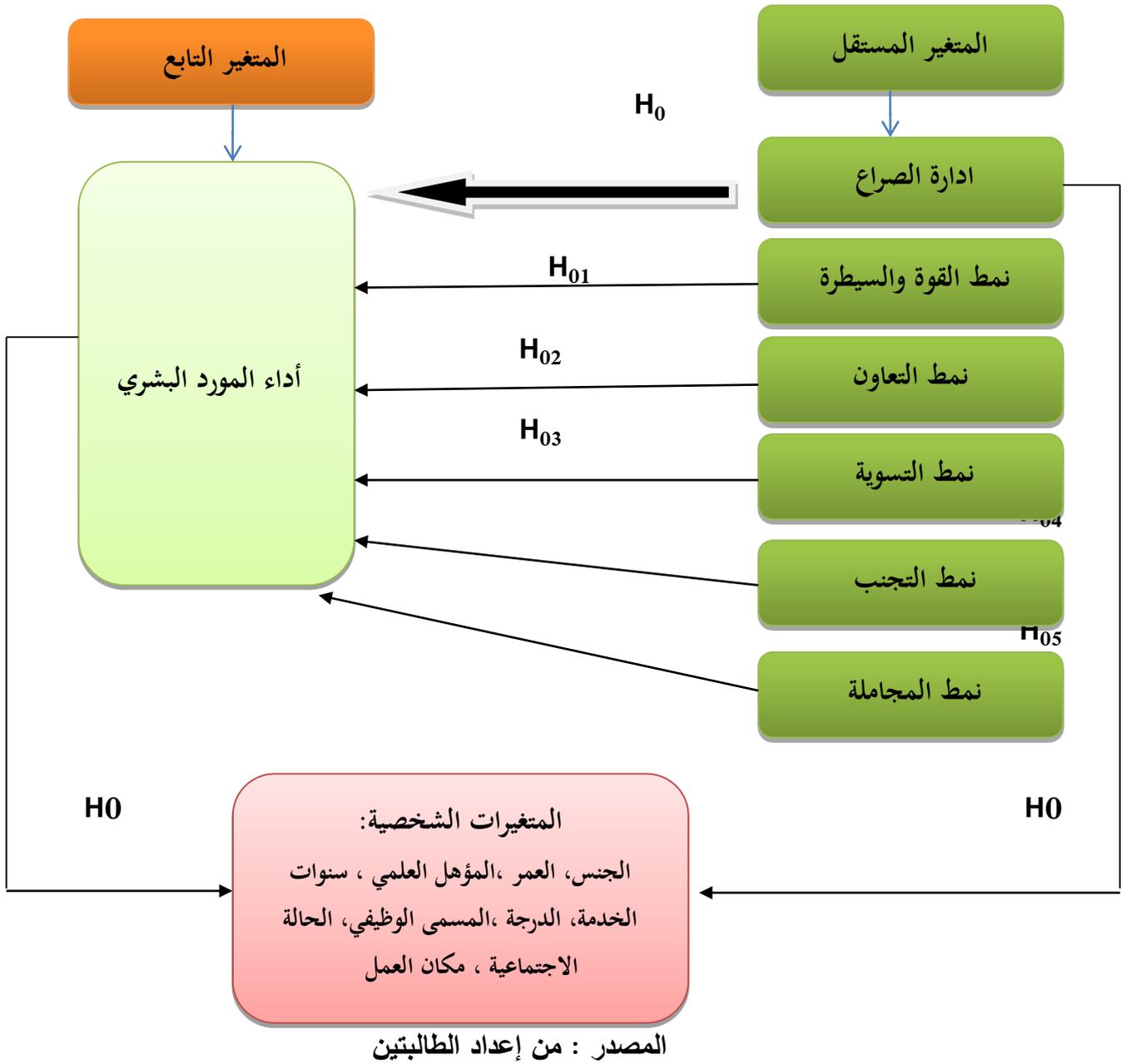
- النمط الخامس: المجاملة ويتكون من (5) فقرات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

المحور الثاني: أداء المورد البشري، ويتكون من (13) فقرة .

2- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : خلال هذه الدراسة معرفة إدارة الصراع واثره على أداء المورد البشري. اما العينة فهي بلدية غارداية ، إدارة الصراع في المؤسسة كمتغير مستقل ،أما أداء المورد البشري كمتغير تابع

الشكل رقم (03) يبين نموذج الدراسة



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

3- أدوات الدراسة حسب برنامج spss:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، ويهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

جدول رقم (04) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار و النسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

بينها.	
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي	اختبار T (one Sample t-test)
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-) :(value)

المصدر: من اعداد الطالبتين ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي : عبد الحميد بوحفص: الاساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss ،الجزء الاول ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2013.

الفرع الثالث: صدق المحتوى و خصائص العينة:

في هذا الفرع سوف نتطرق الى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي :
أولا: صدق وثبات الاستبيان.:

1-تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 أعضاء (انظر الى الملحق 02) في هيئة التدريس، لأخذ آرائهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2-قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

(Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (05): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	القوة والسيطرة	05	0.818	0.904
	التعاون	05	0.897	0.947
	التسوية	05	0.845	0.919
	التجنب	05	0.775	0.880
	المجاملة	05	0.845	0.919
إجمالي محور إدارة الصراع في المؤسسة		25	0.887	0.941
إجمالي محور أداء المورد البشري		13	0.909	0.953
الإجمالي		38	0.910	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأنماط إدارة الصراع في المؤسسة هو (0.897) ويتعلق بالنمط التعاون ، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.775) ويتعلق بالنمط التجنب ، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جدا حيث بلغ (0.910) . مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.900) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

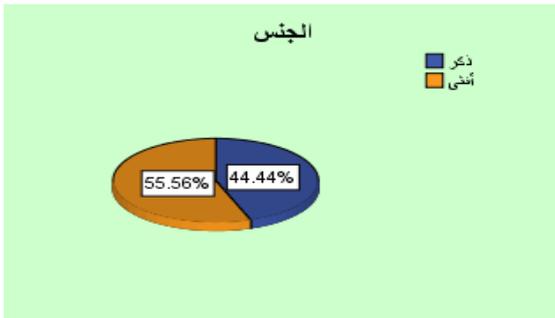
المبحث الثاني: خصائص و تحليل إجابات أفراد العينة مع اختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (04): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%44.4
أنثى	35	%55.6
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات

spss

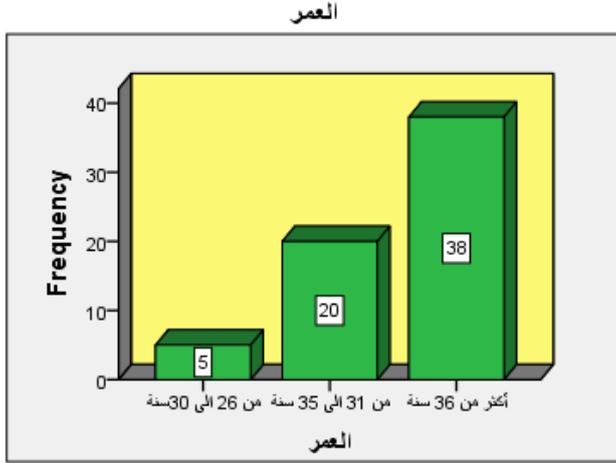
تتكون عينة الدراسة من (63) فرد ، منهم 28 ذكر و35 أنثى ، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الإناث كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث %55.6، في حين قدرت نسبة الذكور بحوالي %44.4 .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (05) : توزيع عينة دراسة حسب

العمر



جدول رقم (07) : توزيع عينة دراسة

حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
00	00	أقل من 25 سنة
%7.9	05	من 26 إلى 30 سنة
%31.7	20	من 31 إلى 35 سنة
%60.3	38	أكثر من 36 سنة
%100	63	المجموع

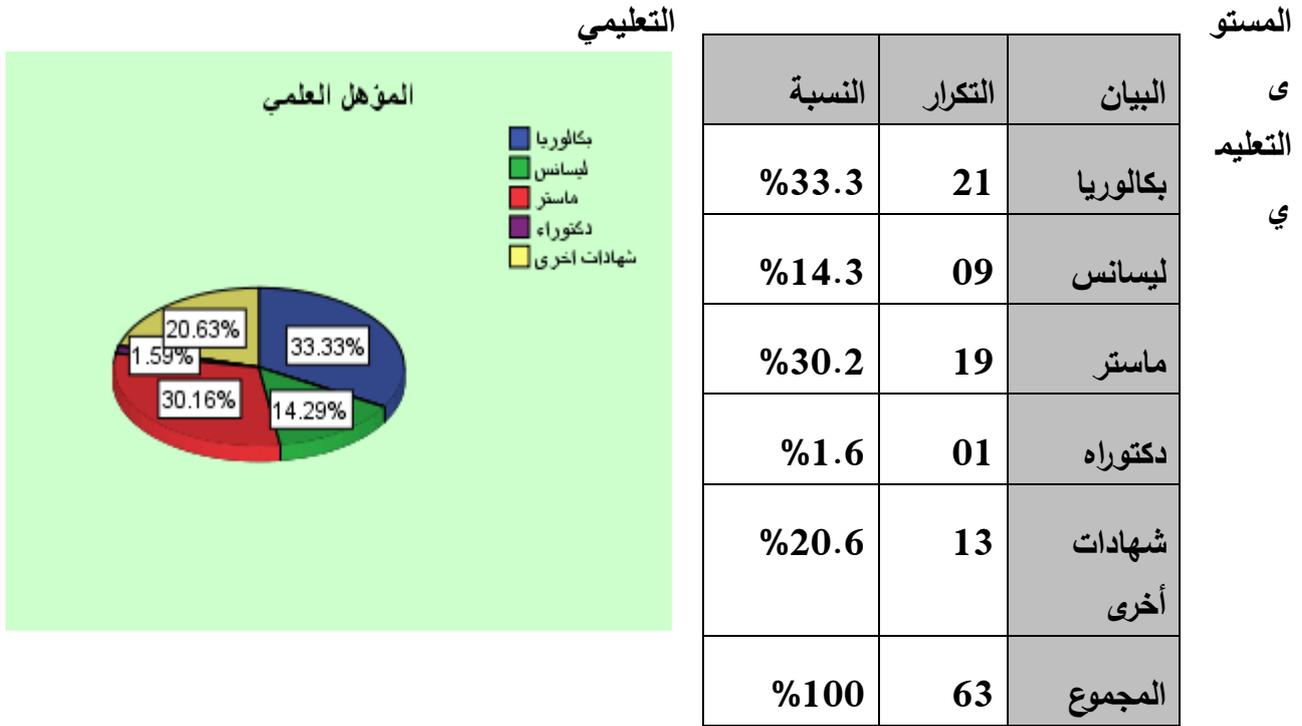
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي (أكثر من 36 سنة) بنسبة مئوية 60.3%، تليها الفئة العمرية الأقل (من 31 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية 31.7%، ثم تأتي الفئة الأقل تكرار وهي الفئة الأقل (من 26 إلى 30 سنة)، والتي قدرت بنسبة 7.9%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08) : توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (06) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى



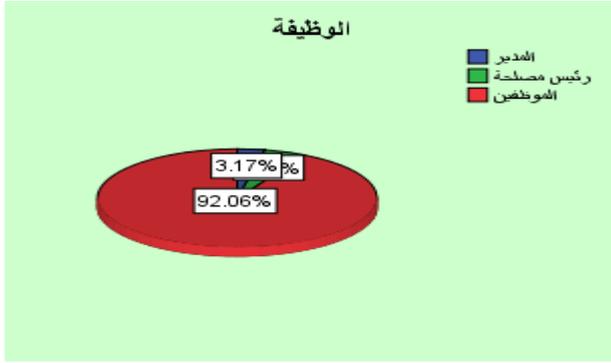
المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة بكالوريا حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة مئوية 33.3% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر 30.2% ونسبة حاملي شهادة أخرى 20.6% ونسبة حاملي شهادات ليسانس 14.3% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

3- توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يبين توزيع العينة حسب الشكل رقم (07) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات SPSS

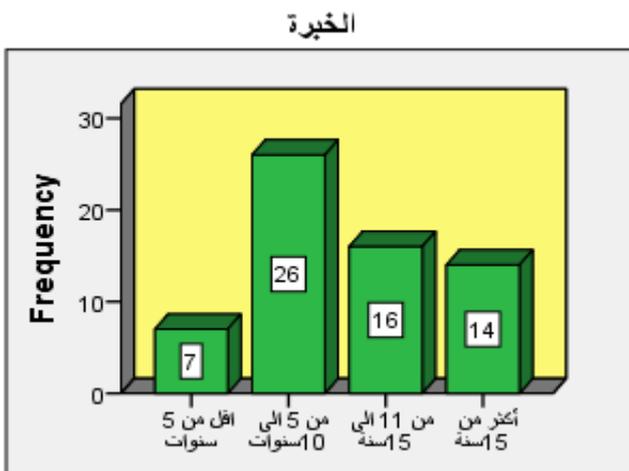
الفئة	التكرار	النسبة
المدير	02	%3.2
رئيس مصلحة	03	%4.8
الموظفون	58	92.1%
المجموع	63	%100

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين يمثلون أكبر نسبة 92.1% ، أما مسؤولي المصالح يمثلون نسبة 4.8% و بالنسبة للمدير يمثلون نسبة 3.2% وسبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

4- توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (08) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (10) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

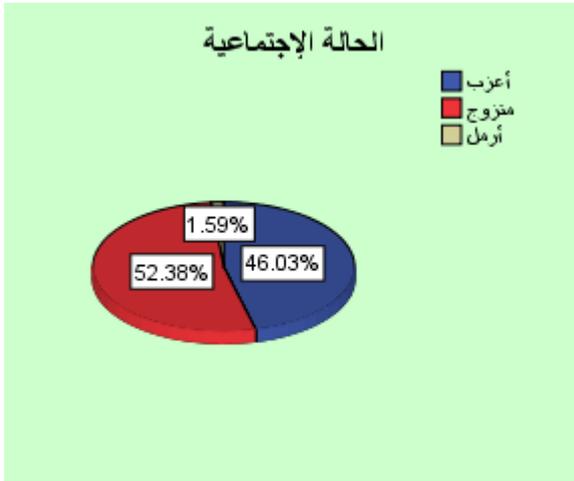
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	11.1%
بين 5 و 10 سنوات	26	41.3%
بين 11 و 15 سنة	16	25.4%
أكثر من 16 سنة	14	22.2%
المجموع	63	%100

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (من 05 الى 10 سنوات) حيث قدرت بـ 41.3% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها نسبة الأفراد (من 11 الى 15 سنة) نسبة مئوية 25.4%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أكثر من 16 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ 22.2%، ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) مئوية قدرت بـ 11.1%.

5- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية



جدول رقم (11) : توزيع عينة دراسة حسب

البيان	التكرار	النسبة
أعزب	29	46.6%
متزوج	33	52.4%
أرمل	01	1.6%
مطلق	00	00.00%
المجموع	31	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية أن أغلبية أفراد العينة من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 33 فرد بنسبة مئوية 52.4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة فئة اعزب 46.6%، وفي أخير بلغت نسبة فئة ارمل 1.6%.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

المطلب الثاني : تحليل إجابات أفراد العينة

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرع الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة للأنماط الخاصة بإدارة الصراع في المؤسسة وأداء المورد البشري .

أولاً: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور إدارة الصراع في المؤسسة :

لدينا في محور إدارة الصراع في المؤسسة خمسة أنماط وسوف نفضل في كل نمط على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة والسيطرة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة والسيطرة كما يلي

الجدول رقم (12): اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة والسيطرة

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة والسيطرة
محايد	متوسطة	1.229	3.317	تكون الادارة حازمة في متابعة تنفيذ القرارات
محايد	متوسطة	1.338	2.602	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها
غير موافق	ضعيفة	1.423	2.539	تستخدم الإدارة أساليب التهديد و التخويف للضغط على اطراف الصراع لإنهائه
محايد	متوسطة	1.268	3.142	تتمسك الإدارة بموقفها وآرائها والحلول التي قدمتها لحل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

الصراع				
متجاهل الإدارة آراء العاملين وتعتبر النقاش إهدار للوقت	2.222	1.128	ضعيفة	محايد
الإجمالي	2.765	0.974		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن أنماط إدارة الصراع في المؤسسة لنمط القوة والسيطرة أن أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو محايد ماعدا عبارة واحدة تضمنت غير موافق والعبارة هي 3 هذا بسبب أنها لا تعطي قيمة إضافية للمؤسسة ،حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (2.765) والانحراف المعياري قدره (0.974) وهذه تقع في المجال (1.80 - 2.59)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3) .

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري و الذي يقدر بـ (1.229) أي حيث اقرو أن الإدارة تكون حازمة في متابعة تنفيذ القرارات ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.268) حيث تتمسك الإدارة بموقفها وآرائها والحلول التي قدمتها لحل الصراع ، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.128).

❖ عموما فان نمط القوة والسيطرة غير واضح وغير مفهوم لدى عينة الدراسة

2- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون كما يلي :

الجدول رقم (13): اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون
موافق	كبيرة	0.997	3.857	تحرص الإدارة على تقديم المساعدة للآخرين

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

موافق	كبيرة	1.113	3.714	تعمل الإدارة على ترسيخ أفكار لدى أفرادها بأهمية التعاون وقدرته على التحفيز والابتكار
موافق	كبيرة	1.053	3.619	تحرص الإدارة على اشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة
موافق	كبيرة	1.105	3.523	تميل الإدارة الى عقد الاجتماعات لحل المشاكل لعرض وجهات النظر
موافق		0.892	3.761	تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من الموظفين التي من شأنها حل الصراع
موافق		0.871	3.695	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن أنماط إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التعاون ، أن كل إجاباتهم كانت موافق 1,3, حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.761) ويقدر الانحراف المعياري (0.892) وهذه تقع في المجال (4.19- 3.40), أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.997), وتشير إلى أن الإدارة تحرص على تقديم المساعدة للآخرين ، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.113) حيث ان الإدارة تعمل على ترسيخ أفكار لدى أفرادها بأهمية التعاون وقدرته على التحفيز والابتكار ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(1.105).

❖ كنتيجة نهائية هناك نمط للتعاون في بلدية غرداية كأحد ابعاد ادارة الصراع .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

3- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في مؤسسة لنمط التسوية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التسوية كما يلي:

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التسوية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التسوية
موافق	كبيرة	0.894	3.682	تستخدم الإدارة الاقتاع لتتنازل بعض الأطراف عن أهدافها من أجل تسوية الصراع
موافق	كبيرة	0.889	3.903	تسعى الإدارة للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع
موافق	كبيرة	1.034	3.841	تحاول الإدارة إيجاد الحلول التي ترضي جميع الأطراف
موافق	كبيرة	0.999	3.746	تشجع الإدارة فكرة ابداء الرأي والتعبير بكل صراحة
موافق	كبيرة	1.029	3.682	تعمل الإدارة على التوازن بين أهداف الإدارة و مصالح اطراف الصراع
موافق		0.783	3.711	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

تمثل البيانات السابقة أن أنماط إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التسوية حيث نرى أن آراء عينة الدراسة كلها تضمنت موافق , وقيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.711) وقدر الانحراف المعياري (0.783) وهذه تقع في المجال (4.19 - 3.40), أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.889), التي تشير إلى أن الإدارة تسعى للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع , بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.034), حيث ان الإدارة تحاول إيجاد الحلول التي ترضي جميع الأطراف , واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.894) .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

❖ موافقة افراد العينة على نمط التسوية يعني ان بلدية غرداية او عينة الدراسة لديها هذا النمط في

ادارة الصراع ولدى عينة الدراسة مفهوم واضح لنمط التسوية

4- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب

كما يلي: الجدول رقم (15): اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب
محايد	متوسطة	1.161	3.317	تفضل الإدارة الانسحاب من المواقف المثيرة للمشاكل لتجنب وقوع الصراع
محايد	متوسطة	1.197	3.285	تتجنب الإدارة اتخاذ القرارات التي من شأنها احداث الخلاف بين العاملين
موافق	كبيرة	1.006	3.619	تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع
موافق	كبيرة	0.900	3.793	تبتعد الادارة عن الموضوعات المسببة للصراع
موافق	كبيرة	1.229	3.507	تعمل الإدارة على ازالة الملل من فترة لأخرى بين العاملين
موافق		0.802	3.504	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن انماط إدارة الصراع في المؤسسة لنمط التجنب تتجه اغلب عباراتها الى الموافقة ما عادا عبارتين اتجهت نحو محايد وهي العبارة رقم (1 و2)، حيث كانت متوسط مرجح بين (2.60- 3.39) وأما العبارات بقية كلها موافق حيث قيمة الوسط الحسابي المرجح قدر بين (3.40- 4.19) وأما إجمالاً فان المحور ككل يتجه نحو الموافقة نظراً لان المتوسط الحسابي الإجمالي (3.504) وهو يتراوح بين (3.40-4.19).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.900)، التي تشير إلى أن الإدارة تبتعد عن الموضوعات المسببة للصراع ، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره(1.006)، حيث أن الإدارة تهتم بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع ، واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.197).

❖ نستنتج أخيرا ان عينة الدراسة وافقت على نمط التجنب كونه نمط سائد في بلدية غرداية ، اي ان عمال البلدية يتجنبون الوقوع في الصراعات.

5- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة كما يلي:

الجدول رقم (16): اتجاه إجابات العينة حول إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة
موافق	كبيرة	1.131	3.571	تستخدم الإدارة كلمات المجاملة في التعامل للعمل على حل المشكلات
محايد	متوسطة	1.297	3.206	تضحي الإدارة من أجل رغبات موظفيها
موافق	كبيرة	1.062	3.666	تحاول الإدارة أن تشدد على الأشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الأمور المختلف عنها
موافق	كبيرة	1.177	3.746	تسعى الإدارة لمساعدة الموظفين في التوصل الى حلول ترضيهم
موافق	كبيرة	1.149	3.746	تعمل الإدارة على أداء كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع
موافق		0.915	3.587	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن أنماط إدارة الصراع في المؤسسة لنمط المجاملة تتجه عباراتها اغلبها الي الموافقة، ما عدا عبارة واحدة اتجهت الى محايد وهي عبارة رقم (1) ، ، حيث كانت متوسط مرجح بين (2.60- 3.39) وأما العبارات بقية كلها موافق حيث قيمة الوسط الحسابي المرجح قدر بين (3.40- 4.19) وأما إجمالاً فإن المحور ككل يتجه نحو الموافقة نظراً لان المتوسط الحسابي الإجمالي(3.587) وهو يتراوح بين(3.40-4.19).

ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(1.177)، التي تشير إلى أن الإدارة تسعى لمساعدة الموظفين في التوصل الى حلول ترضيهم ، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره(1.062)، حيث ان الإدارة تحاول أن تشدد على الاشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الامور المختلف عنها واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.297).

❖ نستج من الجدول السابق ان عينة الدراسة وافقت على عبارات نمط المجاملة كونها احد الأنماط الموجودة على مستوى بلدية غرداية .

ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور أداء المورد البشري :

سوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة للأداء المورد البشري

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة أداء المورد البشري كما يلي:

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات العينة حول محور أداء المورد البشري

أداء المورد البشري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
احرص باستمرار على استغلال وقت العمل .	4.190	0.779	كبيرة جدا	موافق بشدة
تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعا لجعلي اتميز في ادائي.	4.254	0.983	كبيرة جدا	موافق بشدة
لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.	3.809	1.148	كبيرة	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

انجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي.	4.206	0.786	كبيرة جدا	موافق بشدة
ارى ان معدل اخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي.	3.984	0.888	كبيرة جدا	موافق بشدة
اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق.	4.301	0.835	كبيرة جدا	موافق بشدة
احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي.	4.412	0.732	كبيرة جدا	موافق بشدة
اعتمد على نفسي في اداء الاعمال الموكلة الي.	4.174	0.889	كبيرة جدا	موافق بشدة
التزم بأداء مهامي بالكمية المطلوبة.	4.222	0.812	كبيرة جدا	موافق بشدة
لدي القدرة على التكيف واداء عملي في الحالات الطارئة.	4.333	0.718	كبيرة جدا	موافق بشدة
أقوم بالتخطيط الجيد لأداء أعمالي قبل تنفيذها.	4.269	0.807	كبيرة جدا	موافق بشدة
أقوم بأداء عملي حسب المعايير المطلوبة.	4.333	0.762	كبيرة جدا	موافق بشدة
لدي القدرة على الحوار وادارة النقاش.	4.317	0.819	كبيرة جدا	موافق بشدة
الإجمالي	4.216	0.588		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن محور أداء المورد البشري، تبين بأن كل أفراد العينة قد أعطوا الموافقة وبشدة، أما اجمالي محور أداء المورد البشري فينتج نحو الموافقة بشدة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (4.216) و قدر الانحراف المعياري (0.588)، وهذه تقع في المجال (4.20 - 5)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

ولقد احتلت الفقرة السابعة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.732) ، التي تشير إلى أن احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي.، بينما احتلت الفقرة الثانية عشر المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.762)، حيث انهم يقوموا بأداء عملهم حسب المعايير المطلوبة واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.148) .

❖ كنتيجة نهائية وافقت وبشدة عينة الدراسة على محور الاداء ، حيث ان افراد العينة يقومون بأداء مهامهم بشكل جيد ، وهذا من حيث اتجاهات اجاباتهم التي فاق متوسطها الحسابي اعلى معدلاته واقتربه للوسط النظري .

الفرع الثاني: نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمينروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا خمسة انماط خاصة لإدارة الصراع في المؤسسة ومحورين المحور الاول هو إدارة الصراع في المؤسسة اجمالا بأنماطها الخمسة والمحور الثاني هو أداء المورد البشري، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور والابعاد		اختبار سيمينوف		اختبار شابيرو
قيمة	مستوى	قيمة	مستوى	مستوى
الإحصائية	الدلالة	الإحصائية	الدلالة	الدلالة
0.485	0.200	0.969	0.108	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

0.080	0.862	0.052	0.272	نمط التعاون
0.050	0.900	0.120	0.235	نمط التسوية
0.115	0.952	0.081	0.150	نمط التجنب
0.064	0.940	0.090	0.166	نمط المجاملة
0.201	0.930	0.071	0.154	المحور الاول إدارة الصراع في المؤسسة
0.080	0.911	0.134	0.116	المحور الثاني أداء المورد البشري

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور والأنماط كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا . وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير . فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

1- اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي

نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

إجمالي محور أداء المورد البشري		أنماط إدارة الصراع في المؤسسة
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
-0.356**	0.004	نمط القوة والتسوية
0.399**	0.001	نمط التعاون
0.413**	0.001	نمط التسوية
0.486**	0.000	نمط التجنب
0.461**	0.000	نمط المجاملة
0.389**	0.002	إجمالي المحور الأول إدارة الصراع في المؤسسة

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✘ العلاقة بين نمط القوة والسيطرة وإجمالي محور أداء المورد البشري كانت عكسية ضعيفة ومعامل الارتباط مساوي إلى (-0.356) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين نمط التعاون وإجمالي محور أداء المورد البشري كانت طردية ضعيفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.399) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة sig = 0.000 وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين نمط التسوية وإجمالي محور أداء المورد البشري طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.413) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لأن قيمة (sig= 0.001) وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط التجنب وإجمالي محور أداء المورد البشري يساوي (0.486) وهو ارتباط طردي متوسط نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط المجاملة وإجمالي محور أداء المورد البشري يساوي (0.461) وهو ارتباط طردي متوسط نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي أنماط إدارة الصراع في المؤسسة أداء المورد البشري يساوي (0.389) وهو ارتباط طردي ضعيف وله دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع في المؤسسة و أداء المورد البشري في بلدية غرداية .

2- فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أنماط إدارة الصراع في المؤسسة كمتغير مستقل ، ومحور أداء المورد البشري كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل نمط من أنماط إدارة الصراع في المؤسسة على إجمالي محور أداء المورد البشري كما يلي :

2-1 اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي أنماط إدارة الصراع في المؤسسة على أداء المورد البشري :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور أنماط إدارة الصراع في المؤسسة إجمالاً مع محور أداء المورد البشري عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع في المؤسسة إجمالاً

مع محور أداء المورد البشري في بلدية غرداية عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل معادلة الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (20): نتائج اختبار اثر أنماط إدارة الصراع إجمالاً على أداء المورد البشري

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
اداء المورد البشري	0.389	0.151	10.857	1	0.002	0.394	0.002
				61			
				62			

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = 2.856 + 0.394 X = \alpha + \beta XY$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على أداء المورد البشري ببلدية غرداية ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.389$) وهو ارتباط ضعيف طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.151) حيث أن 15.1% من التغير في ادارة الصراع يؤدي للتغير في أداء المورد البشري ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.394$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الصراع في بلدية غرداية يؤدي الي زيادة الاهتمام بأداء المورد البشري بقيمة (39.4%) ، ويؤكد معنوية أثر ادارة الصراع على أداء المورد البشري هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 10.857$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($\text{Sig} = 0.002$) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع ببلدية غرداية على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة 5%

2-2 اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أنماط إدارة الصراع في المؤسسة إجمالاً على أداء المورد البشري:

ولبيان درجة تأثير كل نمط من أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل نمط من أنماط إدارة الصراع في المؤسسة كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور أداء مورد البشري عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط إدارة الصراع في بلدية غرداية والمتمثلة في (نمط القوة والسيطرة ، نمط التعاون ، نمط التسوية ، نمط التجنب ، نمط المجاملة) على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة 0.05

وننتج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار المتعدد لأنماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig	DF درجات الحرية	F	(R2)	(R)	المتغير التابع
0.023	نمط القوة والسيطرة - 0.162	0.00 0	5	5.732	0.33 5	0.57 8	اداء المورد البشري
0.041	نمط التعاون 0.047						
0.530	نمط التسوية 0.084		57				
0.166	نمط التجنب 0.175						
0.517	نمط المجاملة 0.071						

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق (06)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالتالي :

$$Y=3.310 -0.162 x_1+0.047 x_2+0.084 x_3+0.175 x_4+0.071 x_5$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القوة والسيطرة و التعاون كأحد انماط ادارة الصراع على اداء المورد البشري ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.578) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.335) أي أن 33.5% من التغيير في انماط ادارة الصراع يؤدي الى التغيير في اداء المورد البشري في بلدية غرداية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1 = -0.162$) لنمط القوة والسيطرة وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.023 ، كذلك تعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى نقصان في اداء المورد البشري بـ 16.2% وهي منطقية كون الموظف لا يحب هذا النمط ، اما عن قيمة التأثير لنمط التعاون فقد بلغ ($\beta_2 = 0.047$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحده في هذا النمط يؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بـ 4.7% ، واما قيمة التأثير لنمط التسوية تساوي الى ($\beta_3 = 0.084$) و هي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، و مما يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بـ 8.4% ، اما عن قيمة التأثير لنمط التجنب فقد بلغ

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

($\beta_4=0.175$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحده في هذا النمط يؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بـ 17.5 % ، اما عن قيمة التأثير لنمط المجاملة فقد بلغ ($\beta_5=0.071$) وهي ليست معنوية كذلك عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحده في هذا النمط يؤدي الى الزيادة في اداء المورد البشري بـ 7.1 % .

وتجدر الاشارة الى أن ثلاث معاملات للأنماط في النموذج القياسي كانت غير معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيم المعنوية لديها كانت اكبر من 0.05 ، وهناك نمطين فقط معنويين في النموذج هما نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون.

❖ وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ادارة الصراع و المتمثلة في (نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون) على اداء المورد البشري في بلدية غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 5 % .

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=5.732$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 .

3-اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

3-1 اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

➤ **الفرضية الرئيسية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع الى جنس المستجوب .

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع الى جنس المستجوب.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

الجدول رقم (22) اختبار t لإجمالي المحاور

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين ستقلتين	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	2.493	0.120	-1.047	0.299
أداء المورد البشري	0.158	0.693	0.704	0.484

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (انظر الملحق 05)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول لأنماط إدارة الصراع في المؤسسة $F = 2.493$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 03)، وكذلك بالنسبة لمحور أداء المورد البشري الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.047، 0.704) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.299، 0.484) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع جنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

3-2_ اختبار تحليل التباين الاحادي_: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد خمسة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة (تعوض مكان العمل)، الخبرة، الحالة الاجتماعية)، إذا ستكون هناك ستة فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالاتي :

➤ **الفرضية الرئيسية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

➤ **الفرضية الجزئية الاولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع للعمر .

➤ **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع للعمر .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	0.383	0.684
أداء المورد البشري	0.224	0.800

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.224 ، 0.383) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.684 ، 0.800) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

➤ **الفرضية الجزئية الاولى** : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع للمؤهل .

➤ **الفرضية الجزئية الثانية** : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع للمؤهل العلمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

الجدول رقم (24): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	0.510	0.728
أداء المورد البشري	2.145	0.087

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.510 ، 2.145) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.728 ، 0.087) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

➤ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع للخبرة .

➤ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع للخبرة .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (25): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	2.828	0.066
أداء المورد البشري	0.823	0.486

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.828 ، 0.823) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.066 ، 0.486) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الوظيفة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .
- **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع للوظيفة .
- **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع للوظيفة .
- وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (26): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	0.567	0.570
أداء المورد البشري	0.839	0.437

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.567 ، 0.839) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.570 ، 0.437) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الحالة الاجتماعية ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .
- **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أنماط إدارة الصراع في المؤسسة ترجع للحالة الاجتماعية.
- **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على أداء المورد البشري ترجع للحالة الاجتماعية .
- وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الحالة الإجتماعية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

الجدول رقم (27): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة الاجتماعية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أنماط إدارة الصراع في المؤسسة	0.539	0.586
أداء المورد البشري	1.221	0.302

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.539 ، 1.221) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.586 ، 0.302) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في بلدية غرداية

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تجسيد ما جاء في الفصل الاول من مفاهيم نظرية خاصة بمتغيري الدراسة، من خلال التأكد من صحة العبارات، حيث تم ذلك بداية بمعالجة، وترميز بيانات الاستبيان الخاصة بمقاييس المتغيرين، التي تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة، ثم مدى تمركزها وتمائلها، وقياس ثباتها، وصدقها بمعاملي الارتباط وألفا كرونباخ، وانتهاءً بالتحليل لنتائج عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي .spss

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل، نستنتج بان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (أداء المورد البشري). كما أمكننا هذا الفصل من تحقيق الهدف الرئيسي، وهو الإجابة على الفرضيات المطروحة.

الخلاصة

خاتمة

الخاتمة:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية غرداية، والتي كانت محل الدراسة، وكذا من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة على الاشكالية المطروحة في دراستنا والتي كانت على النحو التالي: ما هو تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية غرداية والكشف عن العلاقة التي تربط المتغيرين.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

وأهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تكون حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة محل الدراسة في ما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر و دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي على أداء المورد البشري في بلدية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع في المؤسسة و أداء المورد البشري في بلدية غرداية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وعليه:

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين نمط التعاون و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5%؛
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين نمط القوة والسيطرة و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5%؛
- توجد علاقة طردية متوسطة بين نمط التسوية والتجنب و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5%.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- _ لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب
- _ لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر؛

خاتمة

- _ لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي؛
- _ لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة؛
- _ لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الوظيفة؛
- _ لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الحالة الاجتماعية؛

ثانيا: الاقتراحات

- بناء على الدراسة النظرية ونتائج الدراسة يمكننا تقديم بعض الاقتراحات كالتالي:
- التقرب من العمال من أجل معرفة انشغالاتهم ومناقشتها.
- العمل على تحليل الصراع قبل اختيار الأسلوب الذي سيتم به تسوية النزاع.
- تكوين رؤساء المصالح والأقسام في دورات حول الاستشراف والادارة وذلك للاعتماد عليهم في الصراعات.
- توعية العمال باحترام النظام الداخلي للمؤسسة والالتزام به.
- تجنب الاعتبارات الشخصية في فرص الترقية.

الآفاق:

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوثا مستقبلية:
- ❖ تدعيم الادارة الاستراتيجية لتنمية شهور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.
- ❖ أثر الأساليب القيادية للموارد البشرية في مستوى إدارة الصراع في المنظمة.
- ❖ علاقة الموارد البشرية بضغط العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 69، الجزائر، 2008؛
- بوحلقة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2008؛
- حسين عبد الحميد رشوان ، علم الاجتماع التنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر؛
- خضير كاظم حمودة آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 1، عمان، 2009؛
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر وتوزيع الطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000؛
- د. زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011؛
- د. معن محمود عياصرة، الاستاذ مروان محمد بني احمد، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الراية و دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، 2008؛
- سامرة جلدة، السلوك لتنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 1، عمان، 2009؛
- عبد الله عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، المملكة العربية السعودية، 2003؛
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005؛
- منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013؛
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، 2011؛

البحوث الجامعية:

- باباه ولد سليمان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009؛
- بشير يوسف حسن، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية اللامزات للعلوم التكنولوجية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، قسم غدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة السودان، 2015؛
- بلميلود عتيقة، القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة تجريبية لمناء مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016؛

قائمة المراجع

- بوزيد سارة، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، 2017/2016.
- جيهان احمد عبد العزيز، درجة تطبيق مديري المدراس الثانوية في مدينة بنغازي استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة النظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2014؛
- حرمة الضاوية، منال خليل، دور جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد درارية، ادرار، 2021/2020؛
- خليف مسعود، ضغوط العمل و اثرها على أداء العاملين، مذكرة تخرج شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019؛
- خميس أسماء، اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014؛
- الرويلي عماد صفوك جلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014؛
- زينب زيتوني، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، رسالة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2014؛
- الشخانة مؤيد عبد القادر، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة على شركة أورنج الاتصالات/ الأردن، شهادة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015؛
- شفيقة حداد، ضغوط العمل وأثرها على مورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019؛
- عيسى حمد عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014؛
- هنية غوغة، رفيدة عويسي، أثر الصمت في أداء المورد البشري ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص ادارة موارد بشرية ، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020؛

قائمة المراجع

- يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين ادا الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع مطهرواي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012؛

المقالات العلمية:

- بورغدة حسين، ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد05، جامعة سطيف، 2005؛

المراجع باللغة الأجنبية:

- Sekiou et autres , **gestion de ressources humaines de boeck**, ed2, paris , 2001.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية

استبيان

احي الفاضل, اختي الفاضلة,

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية يشرفنا ان نتقدم اليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من اجل اتمام دراسة في موضوع "إدارة الصراع وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية غرداية".

لذا يسعدنا ان نطلب من سيادتكم المحترمة ان تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجاباتكم الدقيقة على هذا الاستبيان الذي يأخذ القليل من وقتكم, كما اعلمكم إن اجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح مذكرتنا وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بالسرية التامة, ونحن شاكرين لتفهمكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة:

❖ يرجى وضع العلامة x في الخانة التي تناسب اجابتك.

❖ لا يتم كتابة الاسم واللقب.

❖ يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

من اشراف الأستاذة:

عجيلة حنان

من اعداد الطلبة:

نقو جمعة

عشاوي فاطمة

اولا: البيانات الشخصية

- 1.الجنس: انثى ذكر
- 2.العمر: اقل من 25 30_26 35_31 اكثر من 36
- 3.المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه شهادات أخرى اذكرها رجاءا
- 4.سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات من 5_10 من 11_15 اكثر من 15
- 5.المسمى الوظيفي المهني الذي تعمل به: المدير رئيس مصلحة الموظفين
6. الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج ارمل مطلق
- 7.مكان العمل(المصلحة)

ثانيا: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولا: نمط القوة والسيطرة					
1					تكون الادارة حازمة في متابعة تنفيذ القرارات
2					تنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها
3					تستخدم الإدارة أساليب التهديد و التخويف للضغط على اطراف الصراع لإنهاءه
4					تتمسك الإدارة بموقفها وآرائها والحلول التي قدمتها لحل الصراع
5					تتجاهل الإدارة آراء العاملين وتعتبر النقاش إهدار للوقت
ثانيا: نمط التعاون					

					6	تحرص الإدارة على تقديم المساعدة للآخرين
					7	تعمل الإدارة على ترسيخ أفكار لدى أفرادها بأهمية التعاون وقدرته على التحفيز والابتكار
					8	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين عند معالجة المشكلات المعقدة
					9	تميل الإدارة إلى عقد الاجتماعات لحل المشاكل لعرض وجهات النظر
					10	تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من الموظفين التي من شأنها حل الصراع
ثالثا: نمط التسوية						
					11	تستخدم الإدارة الاقتناع لتتنازل بعض الأطراف عن أهدافها من أجل تسوية الصراع
					12	تسعى الإدارة للتقليل من وجهات النظر المتعارضة المشاركة في الصراع
					13	تحاول الإدارة إيجاد الحلول التي ترضي جميع الأطراف
					14	تشجع الإدارة فكرة ابداء الرأي والتعبير بكل صراحة
					15	تعمل الإدارة على التوازن بين أهداف الإدارة و مصالح اطراف الصراع
رابعا: نمط التجنب						
					16	تفضل الإدارة الانسحاب من المواقف المثيرة للمشاكل لتجنب وقوع الصراع
					17	تتجنب الإدارة اتخاذ القرارات التي من شأنها أحداث الخلاف بين العاملين
					18	تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات قبل ظهورها لمنع تحويلها لحالات صراع
					19	تبتعد الإدارة عن الموضوعات المسببة للصراع
					20	تعمل الإدارة على إزالة الملل من فترة لأخرى بين العاملين

خامسا: نمط المجاملة

					تستخدم الإدارة كلمات المجاملة في التعامل للعمل على حل المشكلات	21
					تضحي الإدارة من اجل رغبات موظفيها	22
					تحاول الإدارة أن تشدد على الاشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الامور المختلف عنها	23
					تسعى الإدارة لمساعدة الموظفين في التوصل الى حلول ترضيهم	24
					تعمل الإدارة على أداء كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	25

ثالثا: عبارات عن اداء المورد البشري

					احرص باستمرار على استغلال وقت العمل.	26
					تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة دافعا لجعلي اتميز في ادائي.	27
					لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.	28
					انجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي.	29
					ارى ان معدل اخطائي في العمل محدود مقارنة بزملائي .	30
					اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق.	31
					احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي.	32
					اعتمد على نفسي في اداء الاعمال الموكلة الي.	33
					التزم بأداء مهامي بالكمية المطلوبة.	34
					لدي القدرة على التكيف واداء عملي في الحالات الطارئة.	35
					أقوم بالتخطيط الجيد لأداء عمالي قبل تنفيذها.	36
					أقوم بأداء عملي حسب المعايير المطلوبة.	37
					لدي القدرة على الحوار وادارة النقاش.	38

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة الذين قامو بمراجعة الاستمارة

الاسم و اللقب	الدرجة	الجامعة
الأستاذة بوقليمية عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
الأستاذة فيها خير مريم	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
الأستاذ لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية

الملحق رقم 03: نتائج تحليل اختبار افراد العينة

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	13

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

ذكر	28	44.4	44.4	44.4
Valid أنثى	35	55.6	55.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 الى 26 من	5	7.9	7.9	7.9
Valid سنة 35 الى 31 من	20	31.7	31.7	39.7
Valid سنة 36 من أكثر	38	60.3	60.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا	21	33.3	33.3	33.3
Valid ليسانس	9	14.3	14.3	47.6
Valid ماستر	19	30.2	30.2	77.8
Valid دكتوراه	1	1.6	1.6	79.4
Valid اخرى شهادات	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	7	11.1	11.1	11.1
Valid سنوات 10 الى 5 من	26	41.3	41.3	52.4
Valid سنة 15 الى 11 من	16	25.4	25.4	77.8
Valid سنة 15 من أكثر	14	22.2	22.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المدير	2	3.2	3.2	3.2
Valid مصلحة رئيس	3	4.8	4.8	7.9
Valid الموظفين	58	92.1	92.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الاجتماعية الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	29	46.0	46.0	46.0
Valid متزوج	33	52.4	52.4	98.4

Arml	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
التنظيم	4	6.3	6.6	6.6
العامه الوسائل	5	7.9	8.2	14.8
التجهيزات	7	11.1	11.5	26.2
الداخلي الأمن	2	3.2	3.3	29.5
المدنية الحالة	8	12.7	13.1	42.6
المخزن	3	4.8	4.9	47.5
المحاسبة	2	3.2	3.3	50.8
Valid مستخدمين	7	11.1	11.5	62.3
التقنية المصالح	4	6.3	6.6	68.9
والعمران السكن	6	9.5	9.8	78.7
البريد	3	4.8	4.9	83.6
العامه الامانة	4	6.3	6.6	90.2
العامه الشؤون	4	6.3	6.6	96.7
الممتلكات	2	3.2	3.3	100.0
Total	61	96.8	100.0	
Missing System	2	3.2		
Total	63	100.0		

الملحق رقم (04): نتائج التوزيع الطبيعي

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
القرارات تنفيذ متابعة في حازمة الادارة تكون	63	0	3.3175	1.22902
بمناقشتها يسمح لا وتعليمات بأوامر الصراع الإدارة تنهي	63	0	2.6032	1.33851
الصراع اطراف على للضغط التخويف و التهديد أساليب الإدارة تستخدم لإنهائه	63	0	2.5397	1.42360
الصراع لحل قدمتها التي والحلول وأرائها بموقفها الإدارة تتمسك	63	0	3.1429	1.26819
للوقت إهدار النقاش وتعتبر العاملين آراء الإدارة تتجاهل	63	0	2.2222	1.12801
والسيطرة القوة نمط	63	0	2.7651	.97421

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
للآخرين المساعدة تقديم على الإدارة تحرص	63	0	3.8571	.99769
على وقدرته التعاون لدافرادها بأهمية أفكار ترسيخ على الإدارة تعمل والابتكار التحفيز	63	0	3.7143	1.11339

المعقدة المشكلات معالجة عند الموظفين اشراك على الادارة تحرص	63	0	3.6190	1.05385
النظر وجهات لعرض المشاكل لحل الاجتماعات عقد الى الادارة تميل	63	0	3.5238	1.10508
حل شأنها من التي الموظفين من المقدمة بالاقتراحات الادارة تهتم	63	0	3.7619	.89288
الصراع				
التعاون.نمط	63	0	3.6952	.87167

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تسوية أجل من أهدافها عن الاطراف بعض لتتنازل الاقتناع الإدارة تستخدم	63	0	3.6825	.89489
الصراع				
الصراع في المشاركة المتعارضة النظر وجهات من للتقليل الإدارة تسعى	63	0	3.6032	.88972
الأطراف جميع ترضي التي الحلول إيجاد الإدارة تحاول	63	0	3.8413	1.03497
صراحة بكل والتعبير الراي ابداء فكرة الإدارة تشجع	63	0	3.7460	.99949
الصراع اطراف مصالح و الإدارة أهداف بين التوازن على الادارة تعمل	63	0	3.6825	1.02902
التسوية.نمط	63	0	3.7111	.76350

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
وقوع لتجنب للمشاكل المثيرة المواقف من الانسحاب الإدارة تفضل	63	0	3.3175	1.16155
الصراع				
العاملين بين الخلاف احداث شأنها من التي القرارات اتخاذ الإدارة تتجنب	63	0	3.2857	1.19715
صراع لحالات تحويلها لمنع ظهورها قبل المشكلات بمعالجة الإدارة تهتم	63	0	3.6190	1.00689
للصراع المسببة الموضوعات عن الادارة تباعد	63	0	3.7937	.90087
العاملين بين لأخرى فترة من الملل ازالة على الإدارة تعمل	63	0	3.5079	1.22965
التجنب.نمط	63	0	3.5048	.80230

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المشكلات حل على للعمل التعامل في المجاملة كلمات الإدارة تستخدم	63	0	3.5714	1.13186
موظفيها رغبات اجل من الإدارة تضحى	63	0	3.2063	1.29713
الامور مناقشة من بدلا عليها المتفق الاشياء على تشدد أن الإدارة تحاول	63	0	3.6667	1.06256
عنها المختلف				
ترضيهم حلول الى التوصل في الموظفين لمساعدة الإدارة تسعى	63	0	3.7460	1.17732
الصراع حدوث دون للحيلولة ضروري هو ما كل عنأداء تعملالإدارة	63	0	3.7460	1.14959

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العمل وقت استغلال على باستمرار احرص	63	0	4.1905	.77993
ادائي في اتميز لجعلي دافعا المقدمة والمعنوية المادية الحوافز تشكل	63	0	4.2540	.98322
بها تكلفي يتم اضافة مهام بأية للقيام والرغبة الاستعداد لدي	63	0	3.8095	1.14803
رؤسائي توقعات يفوق عملا العادة في انجز	63	0	4.2063	.78614
. بزملائي مقارنة محدود العمل في اخطائي معدل ان ارى	63	0	3.9841	.88886
الفريق بروح معهم واعمل زملائي مع اتواصل	63	0	4.3016	.83540
ادائي رفع في يساهم العمل لوقت احترامي	63	0	4.4127	.73254
الي الموكلة الاعمال اداء في نفسي على اعتمد	63	0	4.1746	.88972
المطلوبة بالكمية مهمامي بأداء التزم	63	0	4.2222	.81209
الطارئة الحالات في عملي واداء التكيف على القدرة لدي	63	0	4.3333	.71842
تنفيذها قبل لأداءأعمالي الجيد بالتخطيط أقوم	63	0	4.2698	.80735
المطلوبة المعايير حسب عملي أقومبأداء	63	0	4.3333	.76200
النقاش وادارة الحوار على القدرة لدي	63	0	4.3175	.81963
البشري المورد.أداء.2محور	63	0	4.2161	.58857

الملحق (05): نتائج فروق تحليل التباين الأحادي ANOVA

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
والسيطرة القوة نمط	.485	63	.200*	.969	63	.108
التعاون نمط	.272	63	.052	.862	63	.080
التسوية نمط	.235	63	.120	.900	63	.050
التجنب نمط	.150	63	.081	.952	63	.115
المجاملة نمط	.166	63	.090	.940	63	.064
المؤسسة في الصراع.إدارة.1محور	.154	63	.071	.930	63	.201
البشري المورد.أداء.2محور	.116	63	.134	.911	63	.080

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		نمط القوة والسيطرة	نمط التعاون	نمط التسوية	نمط التجنب	نمط المعاملة	محور 1 إدارة الصراع في المؤسسة	محور 2 أداء المورد البشري
نمط القوة والسيطرة	Pearson Correlation	1	-.082-	-.066-	-.193-	-.270 [*]	.155	-.356 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.524	.608	.131	.033	.224	.004
	N	63	63	63	63	63	63	63
نمط التعاون	Pearson Correlation	-.082-	1	.700 ^{**}	.666 ^{**}	.656 ^{**}	.848 ^{**}	.399 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.524		.000	.000	.000	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63
نمط التسوية	Pearson Correlation	-.066-	.700 ^{**}	1	.692 ^{**}	.658 ^{**}	.850 ^{**}	.413 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.608	.000		.000	.000	.000	.001
	N	63	63	63	63	63	63	63
نمط التجنب	Pearson Correlation	-.193-	.666 ^{**}	.692 ^{**}	1	.677 ^{**}	.807 ^{**}	.486 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.131	.000	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
نمط المعاملة	Pearson Correlation	-.270 [*]	.656 ^{**}	.658 ^{**}	.677 ^{**}	1	.782 ^{**}	.461 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.033	.000	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63	63	63
محور 1 إدارة الصراع في المؤسسة	Pearson Correlation	.155	.848 ^{**}	.850 ^{**}	.807 ^{**}	.782 ^{**}	1	.389 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.224	.000	.000	.000	.000		.002
	N	63	63	63	63	63	63	63
محور 2 أداء المورد البشري	Pearson Correlation	-.356 ^{**}	.399 ^{**}	.413 ^{**}	.486 ^{**}	.461 ^{**}	.389 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.001	.000	.000	.002	
	N	63	63	63	63	63	63	63

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور 1 إدارة الصراع في المؤسسة	Equal variances assumed	2.493	.120	-1.047-	61	.299	-.15400-	.14711	-.44817-	.14017
	Equal variances not assumed			-1.019-	50.322	.313	-.15400-	.15117	-.45759-	.14959
محور 2 أداء المورد البشري	Equal variances assumed	.158	.693	.704	61	.484	.10549	.14984	-.19413-	.40512
	Equal variances not assumed			.702	57.313	.486	.10549	.15029	-.19542-	.40641

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة.في.الصراع.إدارة.1محور	Between Groups	.263	2	.132	.383	.684
	Within Groups	20.642	60	.344		
	Total	20.905	62			
البشري.المورد.أداء.2محور	Between Groups	.159	2	.080	.224	.800
	Within Groups	21.318	60	.355		
	Total	21.478	62			

NOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة.في.الصراع.إدارة.1محور	Between Groups	.711	4	.178	.510	.728
	Within Groups	20.194	58	.348		
	Total	20.905	62			

	Between Groups	2.768	4	.692	2.145	.087
البشري. المورد أداء. 2 محور	Within Groups	18.710	58	.323		
	Total	21.478	62			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	2.628	3	.876	2.828	.066
المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور	Within Groups	18.277	59	.310		
	Total	20.905	62			
	Between Groups	.863	3	.288	.823	.486
البشري. المورد أداء. 2 محور	Within Groups	20.615	59	.349		
	Total	21.478	62			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.388	2	.194	.567	.570
المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور	Within Groups	20.517	60	.342		
	Total	20.905	62			
	Between Groups	.584	2	.292	.839	.437
البشري. المورد أداء. 2 محور	Within Groups	20.893	60	.348		
	Total	21.478	62			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.369	2	.184	.539	.586
المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور	Within Groups	20.536	60	.342		
	Total	20.905	62			
	Between Groups	.840	2	.420	1.221	.302
البشري. المورد أداء. 2 محور	Within Groups	20.638	60	.344		
	Total	21.478	62			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389 ^a	.151	.137	.54671

a. Predictors: (Constant), المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور

الملحق رقم (06) نتائج اختبار اثر أنماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	3.245	1	3.245	10.857	.002 ^b
	Residual	18.233	61	.299		
	Total	21.478	62			

a. Dependent Variable: البشري, المورد. أداء. 2 محور

b. Predictors: (Constant), المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.856	.419		6.823	.000
	المؤسسة. في. الصراع. إدارة. 1 محور	.394	.120	.389	3.295	.002

a. Dependent Variable: البشري, المورد. أداء. 2 محور

نتائج الانحدار المتعدد لأنماط إدارة الصراع على أداء المورد البشري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.335	.276	.50074

a. Predictors: (Constant), التجنب. نمط, التعاون. نمط, والسيطرة. القوة. نمط, المجاملة. نمط,

التسوية. نمط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.186	5	1.437	5.732	.000 ^b
	Residual	14.292	57	.251		
	Total	21.478	62			

a. Dependent Variable: البشري, المورد. أداء. 2 محور

b. Predictors: (Constant), التسوية. نمط, التجنب. نمط, التعاون. نمط, والسيطرة. القوة. نمط, المجاملة. نمط,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.310	.406		8.149	.000
	والسيطرة. القوة. نمط	-.162	.069	-.267	-2.334	.023
	التعاون. نمط	.047	.113	.069	.413	.041
	التسوية. نمط	.084	.134	.109	.632	.530
	التجنب. نمط	.175	.125	.238	1.403	.166
	المجاملة. نمط	.071	.108	.110	.653	.517

a. Dependent Variable: البشري, المورد. أداء. 2 محور

