

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## أثر أساليب ادارة الصراع الشخصي على الأداء التنظيمي

### دراسة ميدانية (مؤسسة توزرع الكهرباء و الغاز غرداية)

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د، هواري معراج

من إعداد الطالبتين:

- خديجة قديسي

- إيمان حدة بوحميده

نوقشت علنيا و أنجزت بتاريخ 2023/06/13 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د محمد مولود غزبل
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د هواري معراج
ممتحننا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	د،عمار جعفري

السنة الجامعية: 2023/2022م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم لإقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## أثر أساليب ادارة الصراع الشخصي على الأداء التنظيمي

### دراسة ميدانية (مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية)

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. أهواري معراج

من إعداد الطالبتين:

- خديجة قديسي

- إيمان حدة بوحميده

نوقشت علنيا و أنجزت بتاريخ 13/06/2023 امام للجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ،د مُجّد مولود غزِيل
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	أستاذ	أ،د هوارى معراج
ممتحننا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	د ، عمار جعفرى

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات و ها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب أعوام و خلاصة مشوارنا في هذا العمل المتواضع .

إلى منارة العلم و الإمام المصطفي إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى ملاكي الحارس أمي و بطل طفولتي أبي

إلى أختي مصدر فخري دوما

إلى أساتذتي صناع الغد

إلى رفقاء دربي الى احق الناس بصحبتني و حبي من شاركوني حلو الدراسة و مرها إلى أصدقائي و صديقاتي

إلى سندي في هذه المرحلة و رفيقة دربي خديجة

إلى كل من دعمني و ساندي لإنجاز هذا العمل

إيمان حنة

## إهداء

الحمد لله الذي أعانني علي إتمام هذا العمل والذي أهدي ثمرته الي:

من علمني العطاء و إلى من احمل اسمه بكل افتخار و ارجو من الله ان

يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز" و

إلى ملاكي في الحياة و إلى معنى الحنان و إلى بسملة الحياة و إلى من

كان دعائها سر نجاحي "والدتي الحبيبة". إلى من اكتملت سعادتي

بوجودهم إخوتي(أسماء ، محمد ، نايلة،)

وإلى الذين يسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي وإلى من عشت معهم أيام

طفولتي

إلى كل أصدقائي وزملائي إلى من لم تربطني بها علاقة نسب رفيقة النجاح

"إيمان حدة"

إلى كل من علمني حرفا من الابتدائي إلى ما بعد التدرج

إلى كل باحث وطالب علم

خديجة

## شكر وعرافان

الحمد لله كما ينبغي لجال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا على إنجاز هذا البحث المتواضع وصل اللهم على سيدنا محمد معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم والايمان وعلما القيم التي تبنى بها الحضارات وترتقي بها الإنسانية.

لابد لنا و نحن في خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة لأساتذتنا الأفاضل، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وأناروا دربنا في سيرة العلم والنجاح.

كما يسرنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف:  
معراج هواري عبد القادر بإشرافه على هذا البحث، وتوجيهاته القيمة، كما نحي فيه روح التواضع والمعاملة الطيبة، فجزاه الله عنا خير الجزاء، كما نتوجه بخالص الشكر لكل من ساعدنا بالنصح والتوجيه من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بجزيل الشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه، على الوقت والجهد الذي بذلوه لمطالعة هذا البحث خدمة للبحث العلمي، وإلى كل الزملاء والزميلات الذين وافقونا في مشوارنا الدراسي.

### الملخص :

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الكهرباء والغاز تواجه تحديات في الحفاظ على دورها الهام في الاقتصاد الوطني في ظل تغيرات متسارعة وتعقيدات متزايدة. نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية التعامل مع الصراعات الشخصية في مكان العمل، حيث يمكن أن تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق. وعلى الجانب الآخر، إذا لم يتم التعامل بشكل فعال مع الصراعات الشخصية، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تدهور العلاقات وتأثير سلبي على الأداء والإنتاجية.

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب إدارة الصراعات الشخصية على الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز في بوهراوة، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان على عينة عشوائية من العمال في المؤسسة. تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات باستخدام بعض الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الكلمات المفتاحية : ادارة الصراع الشخصي، صراع، اداء التنظيمي.

### Abstract :

The electricity and gas company has gained significant importance in the national economy over the past decade. However, with the increasing speed and complexity of changes, ensuring the improvement and continuity of its role is subject to several challenges. The success of the company is linked to its effective application of personal conflict management methods, which can impact organizational performance in various ways. Some studies suggest that effectively dealing with personal conflicts in the workplace can lead to improved organizational performance by enhancing collaboration and understanding among team members.

On the other hand, if personal conflicts are not effectively addressed, they can lead to deteriorating relationships among members and have a negative impact on organizational performance and productivity. Therefore, this study aims to identify the impact of personal conflict management methods on organizational performance in a sample from the electricity and gas company in Bouhraoua, Ghardaia province. The questionnaire was used as the primary data collection tool and was administered to a random sample of employees in the company. The SPSS software was utilized to process and analyze the study's data, employing statistical measures such as the mean and standard deviation.

**Keywords:** personal conflict management, conflict, organizational performance.



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VI	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر أساليب ادارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: إطار النظري لأدارة الصراع و إدارة الصراع الشخصي
8	المطلب الأول: تعريف و أهمية إدارة الصراع
11	المطلب الثاني: مراحل ادارة الصراع
13	المطلب الثالث: مفهوم الصراع الشخصي
14	المطلب الرابع: أساليب ادارة الصراع الشخصي
16	المطلب الخامس: عواقب و حل ادارة الصراع الشخصي
19	المبحث الثاني: عموميات عن الأداء التنظيمي
19	المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته
21	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي و خصائصه
23	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الأداء التنظيمي
24	المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنظيمي
28	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

## قائمة المحتويات

37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بوهران غرداية</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز
40	المطلب الأول : تقديم مديرية التوزيع غرداية
45	المطلب الثاني: المنهج المستخدم و عينة الدراسة
46	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
49	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان
49	المطلب الأول: اختبار الاستبيان
51	المطلب الثاني: تحليل البيانات
68	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
69	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
75	المصادر والمراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
46	الجدول رقم (2-1): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان
48	الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي
49	الجدول رقم (2-3): يبين معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان كاملة
50	الجدول رقم (2-4): يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور
50	الجدول رقم (2-5): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:
51	الجدول رقم(2-6): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث
52	الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
53	الجدول رقم (2-8):توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
54	الجدول رقم (2-9): أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
55	الجدول رقم (2-10):توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية
56	الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه
56	الجدول رقم (2-12) : قياس محور الأداء التنظيمي
58	الجدول رقم (2-13) : لإختبار ( Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon )
59	الجدول رقم ( 2-14) :اختبار الفرضية أ
60	الجدول رقم(2-15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
61	الجدول رقم (2-16) اختبار نتائج الفرضية الفرعية
63	الجدول رقم (2-17) نتائج اختبار -T- لعينتين مستقلتين الجنس
64	الجدول رقم (2-18) اختبار تحليل التباين ANOVA بين المحاور متغير العمر
65	الجدول رقم (2-19): اختبار تحليل التباين ANOVA بين المحاور الاقدمية
66	الجدول رقم (2-20): اختبار تحليل التباين ANOVA بين المحاور مستوى التعليمي
67	الجدول رقم (2-21): اختبار تحليل التباين ANOVA بين المحاور للمؤهل العملي

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
12	الشكل رقم (1-1): يوضح مراحل الصراع
27	الشكل رقم (2-1) : يوضح ابعاد الأداء التنظيمي
41	الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية
43	الشكل (2-2) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
51	الشكل رقم (3-2) : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
52	الشكل رقم (4-2) : توزيع افراد العينة حسب متغير السن
53	الشكل رقم (5-2): توزيع افراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
54	الشكل رقم (6-2): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة
55	الشكل رقم (7-2): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
80	الاستبيان	01
86	قائمة المحكمين للإستبيان	02
87	مخرجات برنامج الاحصاءات spss25	03

# المقدمة

مع تطور الأحداث في الفترة الأخيرة وتأثر جميع القطاعات الاقتصادية بالعولمة والتكتلات وغيرها، فقد تأثرت المؤسسات الاقتصادية بهذه التغييرات وقامت بتحقيق تغييرات جذرية في هيكلها وعملياتها. وأصبح من الضروري التأقلم مع هذه التحولات لتحقيق الاستمرارية والتقدم وتجنب التوقف. وأصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورياً في المؤسسة؛ حيث يعد المحرك الأساسي في عملية الإنتاج ولا يمكن الاستغناء عنه. وهو المفتاح الأساسي للنجاح وأحد أهم موارد المنظمات، فهو يشكل ركيزتها في تحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها، والتقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات وكثرة الصراعات التي ترافق التغييرات في العلاقات السائدة.

ومن الجدير بالذكر أن الصراع الشخصي يُعرف بأنه ظاهرة سلوكية تنظيمية لا تخلو منها إدارة المنظمات، حيث يحدث بأشكال متعددة كرد فعل للتفاعلات بين الأفراد والجماعات. ويُعتبر كذلك أمراً لا مفر منه داخل منظمات الأعمال، حيث يُمكن أن يؤثر سلباً على أداء وعلاقات العاملين ويتسبب في تعطيل القرارات وإضاعة الوقت والموارد، مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة.

ويعد الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أي منظمة، وهو مؤشر يُقاس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموجهة نحو السوق. وهو أحد أهم المعايير التي نقيس من خلالها تأثير وفعالية المنظمة، وتأثيرها بالصراعات التي تحدث داخلها، وينعكس عليه سلباً مما يؤدي إلى تدهور الأداء.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت منظمات الأعمال في الجزائر أكثر انفتاحاً على بيئة تنافسية وصراعات ناشئة مختلفة عن الظروف التي نشأت فيها. إذ وجدت نفسها في مواجهة صراعات وتحديات ومواقف صعبة تتطلب منها إعادة بناء هيكلها لضمان استمراريته ونموها.

### أ. الإشكالية:

بناء على ما تقدم، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كما يلي:

هل لأساليب إدارة الصراع الشخصي أثر على الأداء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز؟

ب. الأسئلة الفرعية: ذ

وحتى نستطيع الإجابة على الإشكالية الرئيسية السالفة الذكر، سنحاول تقسيمها إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما هي أساليب ادارة الصراع الشخصي التي تستخدمها مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ؟
2. فيما تتمثل العوامل المؤثرة في الاداء التنظيمي على العاملين في مؤسسة ؟
3. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب المنافسة و الأداء التنظيمي في مؤسسة ؟
4. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإقناع و الأداء التنظيمي لمؤسسة ؟
5. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الوساطة و الأداء التنظيمي لمؤسسة ؟

ت. فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المنسجمة مع طبيعة وعدد من الأسئلة الفرعية وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

I. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد هناك تطبيق لأساليب ادارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية .

II. الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أساليب إدارة الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية .

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية نبتق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب المنافسة و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية ؛

● توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإقناع و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز  
غرداية ؛

● توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الوساطة و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية.

### III. الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز  
تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

#### ث. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- معالجة اشكالية الدراسة و التوصل الى نتائج و صياغة توصيات على ضوءها؛
- التعرف على أساليب إدارة الصراع الشخصي المستخدمة في المؤسسة المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقاً؛
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة؛
- محاول الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الصراع الشخصي و الاداء التنظيمي.

#### ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة تتمثل في:

- استفادة متخذي القرار من نتائج و توصيات البحث و تطبيقها على أرض الواقع في مؤسسة سونلغاز؛
- تتمثل الأهمية العلمية في محاولة خلق جو وبنية خالية من الصراعات و هذا ما يؤدي إلى رفع الأداء التنظيمي ؛
- إبراز أهمية أساليب إدارة الصراع في رفع الأداء التنظيمي.

#### ح. مبررات اختيار الموضوع:

##### 1. مبررات ذاتية:

- ميولنا الشخصي لمعرفة ما يحتويه هذا الموضوع و محاولة التعمق فيه لإثراء مكتسبتنا بمرجع جديد؛



- معالجة موضوع ضمن التخصص وميدان الدراسة.

## 2. مبررات موضوعية:

- التعرف على إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي ؛

- ندرة المراجع خاصة المتعلقة بإدارة الصراع الشخصي و أهميته في تحسي الاداء التنظيمي للمؤسسات .

## خ. حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بالحدود المكانية والزمانية كما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة ميدانيا على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز ببوهران ولاية غرداية .

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة من 05 مارس الى غاية 25 مارس 2023

## د. منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة :

بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، حاولنا استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات وذلك بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي، فقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي في الفصل النظري لموضوع الدراسة وذلك بالرجوع إلى المصادر والمعلومات من كتب ومجلات ذات علاقة بالموضوع، بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت بهدف إعطاء صورة واضحة حول موضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي فقد تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي للدراسة وذلك من خلال المقابلات الشخصية واستمارة استبيان، كما تم الاعتماد في التحليل على بعض الأساليب الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج SPSS 25 وبرنامج EXCEL.

## ذ. تقسيمات البحث:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل ميداني، تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، تضمنت تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرض للنتائج التي توصلنا إليها واستخلاص بعض الاقتراحات بالإضافة إلى آفاق البحث في الموضوع.

بالنسبة للفصل الأول تطرقنا فيه إلى " الإطار النظري للدراسة والدراسات التطبيقية السابقة" لأثر أساليب إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لتقديم مفاهيم حول إدارة الصراع الشخصي ، أما المبحث الثاني قمنا بتعريف الأداء التنظيمي ، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى " التطبيق الميداني لموضوع الدراسة" وذلك لعينة من سونلغاز ببوهاوة ولاية غرداية ، الذي يتضمن استطلاع رأي أفراد عينة الدراسة، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضا، المبحث الأول تناولنا تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وفي المبحث الثالث فيعرض تحليل النتائج ومناقشتها والخروج فالأخير بأهم النتائج والتوصيات المقترحة.

#### ر . نموذج الدراسة :

المتغير المستقل :إدارة الصراع الشخصي

المتغير التابع :الأداء التنظيمي

#### ز . صعوبات البحث:

عند قيامنا بإنجاز دراستنا واجهتنا صعوبات وعوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية لإثراء البحث نذكر منها:

عدم توافر المراجع الكافية والدراسات السابقة خاصة الأجنبية منها حول موضوع إدارة الصراع الشخصي ؛

عدم الجدوية في الاجابة على أسئلة الاستبيان و هذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود استبانات غير صالحة .

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية لأثر أساليب ادارة  
الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي

تمهيد:

اهتم بموضوع الصراع كثير من علماء النفس و علماء الاجتماع و الادارة ،على اختلاف مدارسهم الفكرية ،لان الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع و على علم و دراية بجوانبه الادارية المشتركة سواء كان الصراع بين الافراد أو الجماعات أو حتى المنظمات . الصراع في أي موضوع من المواضيع المؤسسة لا بد له من اسباب و لا بد من مراحل يمر بها هذا الصراع ربما يكون غير معلن ضمنيا او يتحول بعد ذلك الى صراع معلن قبل اتخاذ القرار . إذا الصراع في المؤسسة الواحدة لا بد منه و ذلك لزيادة أداء الجماعة و ذلك بسبب المنافسة و المشاركة بعد ادراك موطن الصراع في المؤسسة و يتم بناء الصراع و معرفته و ذلك حسب الظروف المسبقة و عن طريق الاتصال داخل المؤسسة و خارجها .

و يعد موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات المهمة ، فهو القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أي منظمة ، ازدادت أهمية هذا الموضوع لأنه ينظر إلى الأداء المتميز من خلال إصرار على ممارسات إدارية تصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث هما:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لإدارة الصراع و إدارة الصراع الشخصي

**المبحث الثاني:** عموميات حول الأداء التنظيمي

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة

❖ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع وإدارة الصراع الشخصي

يعتبر ادارة 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 الخاصة .

➤ المطلب الأول: تعريف و أهمية ادارة الصراع

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 وهذا راجع للاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراعات.

الفرع الاول: مفاهيم عن ادارة الصراع

اولا: مفهوم الصراع

– الصراع لغة: "ان التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام و الشقاق". أما كلمة conflict فتعني العراك أو الخصام و الصدقة  
أي ان الصراع: "اشتقاقا بمعنى التعرض بين المصالح و آراء".

– الصراع اصطلاحا: لا يوجد تعريف محدد متفق بين الجميع الكتاب و اصحاب المدارس الفكرية و أصحاب الفكر الواحد.<sup>(1)</sup>

ثانيا: تعريف ادارة الصراع بأنه :

(1) د.معن محمود عياصرة، أ. مروان مُجدّ بني أحمد، إدارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص17-18.

— **التعريف الأول:** تعرف الادارة بصفة عامة على أنا " مجموعة الانشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي مشاركة الآخرين ".<sup>(1)</sup>

و منه نستنتج : يتم تعريف الإدارة عمومًا على أنها "مجموعة الأنشطة ، أي مشاركة الآخرين ، لتحقيق الأهداف من خلال أو مع الآخرين"

— **التعريف الثاني :** " إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصرعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها ،أو المستوى الذي تحصل فيه ،فردى ،جماعى ،او على مستوى التنظيمات المختلفة ".<sup>(2)</sup>

و منه نستنتج : إدارة الصراع هي تحليل ما هو موضوع الصراع أو السبب الرئيسي للصراع ، أو المستوى الذي يحدث فيه الصراع ، بشكل فردي أو جماعى أو على مستويات تنظيمية مختلفة.

— **التعريف الثالث :** " هو عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه لىتم على ذلك ضوء ذلك تحديد عملية التدخل ،بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة ، و بإيجاد الصراع إذا كان منعدما ".<sup>(3)</sup>  
أي أنه: تهدف عملية التشخيص إلى تحديد حجم المنظمة ، والتي تحدد بعد ذلك عملية التدخل .إذا تجاوز الحجم الحد المطلوب لأداء المنظمة بشكل صحيح ، يتم تقليله وفقاً لذلك .من ناحية أخرى ، إذا لم يكن هناك تعارض ، يتم تحديد واحد.

— **التعريف الرابع :** يعرف الصراع بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".<sup>(4)</sup>

و منه فإن :يشير مصطلح "الصراع" إلى سيناريو تدرك فيه أطراف متعددة مصالحها المتعارضة وتسعى للوصول إلى مواقف تتعارض مع بعضها البعض . في مثل هذه المواقف ، يتنافس كل طرف للحصول على اليد العليا.

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999 ، ص 4 .

(2) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الانساني ،الفردى و الجماعات في المنظمات المختلفة ،دارالشروق للدعاية و الاعلان و التسويق .عمان -الاردن ،1993ص206.

(3) العميان ،محمود سليمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان 2002،ص 381.

(4) زهير بوجعه شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر اولتوزيع، 2016 ، ص 93

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع ينشأ في إطار تنظيمي بسبب الاختلافات في الأفكار أو الأهداف أو المصالح. هذا يجد من التفاعل بين الأفراد والجماعات ، ويمكن أن يكون إما قوة هدامة تؤدي إلى الفشل ، أو وسيلة لتحفيز الإبداع والابتكار. يعتمد تأثير الصراع على المنظمة على كيفية التعامل معها ، وبالتالي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الفعالية التنظيمية .

### الفرع الثاني: أهمية ادارة الصراع: (1)

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية ادارة الصراع نستطيع تميز هذه النقاط حول أهميته ادارة الصراع:

أ- الصراع أداة للتكيف والبقاء : حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدار الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته أو كبح جماحه.

ج- الصراع أداء للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود، إما تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادر والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

د- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة : يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى واختيار المنظمة فحسب، بل لكونه سببا في زياد فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة حيث أن للصراع إيجابيات إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زياد فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.

(1) أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69 ، الجزائر، 2008 ، ص80.

➤ المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج والأكثر شيوعاً أو انتشاراً نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بنودي ، و الذي يقترح المراحل التالية:

1. المرحلة الاولى :الصراع الخفي

في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفوناً أو خفياً<sup>(1)</sup>.

2. المرحلة الثانية: الشعور و الإدراك

وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع<sup>(2)</sup>.

3. مرحلة الثالثة :الشعور بالصراع

في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ، يقل فيه التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبياً، وحيث يسعى المتصارعون للفوز على حساب الأهداف العامة للمنظمة<sup>(3)</sup>.

4. المرحلة الرابعة : الصراع العلني

في هذه المرحلة يظهر الصراع ويطفو للسطح، ويصبح مكشوفاً حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد ، كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون، في هذه الوضعية يكون الصراع مدمراً ويجب معالجته عند هذا المستوى<sup>(4)</sup>.

(1) جلول كلثوم، الكرولي عمر، تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي ،مذكرة غير منشورة ،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم العلوم الانسانية ،جامعة عبد الحميد ابن باديس ،مستغامت ،2020/2021،ص44.

(2) خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم ، غير منشورة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، جامعة سطيف 2، سطيف ،2013/2014،ص42.

(3) حسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011،ص393

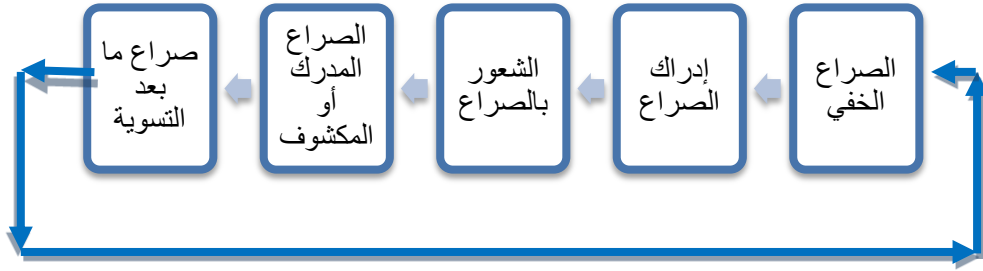
(4) محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة – سطيف – بسكرة مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري – قسنطينة، 2006/2007،ص77.



5. المرحلة الخامسة: ما بعد تسوية الصراع

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته ، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا ، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة ( رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا و أن تظهر صراعات جديدة لاحقا ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ، فان الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا . و من المهم جدا ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع لان حل الصراع حينئذ ، سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة و من ناحية أخرى ، فان عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا و ليس أن الصراع غير موجود<sup>(1)</sup>.

الشكل (1): يوضح مراحل الصراع



المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسة نظرية تطبيقية، ط 1 ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2014 ،ص37.

➤ المطلب الثالث :ادارة الصراع الشخصي

الفرع الأول : مفهوم الصراع الشخصي (1)

الصراع الشخصي هو تناقض يصعب حله يحدث داخل الشخص. يشهد الفرد الصراع النفسي الشخصي باعتباره مشكلة خطيرة للمحتوى النفسي، الأمر الذي يتطلب حل مبكر.

أولاً : مفهوم الصراع الشخصي:

تسمى المواجهة الداخلية للشخصية المواجهة ، التي تنشأ داخل نفس الشخصية ، والتي هي عبارة عن صدام بين الدوافع المتضاربة والموجهة في كثير من الأحيان بشكل معاكس هذا النوع من المواجهة لديه عدد من الميزات المحددة ملامح الصراع الشخصي.

– **تعريف إدارة الصراع الشخصي:** هي عملية تنظيم وتوجيه التوترات والتضاربات الداخلية التي يواجهها

الفرد في حياته. يشير إلى القدرة على التعامل بفعالية مع الصراعات الداخلية والتوترات المختلفة التي تنشأ من تناقضات القيم والاحتياجات والأهداف والمعتقدات الشخصية. تعتبر إدارة الصراع الشخصي مهارة مهمة في تطوير النمو الشخصي والتحقيق في الرضا الذاتي وتحقيق التوازن في الحياة الشخصية والمهنية. يشمل ذلك التعرف على المشكلة، وتحليل أسباب الصراع، وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، مثل التواصل الفعال، وحل النزاعات، وإدارة التوترات، واتخاذ قرارات متوازنة.

ثانياً : أسباب الصراع الشخصي (1)

الصراع النفسي الشخصي له ثلاثة أنواع من الأسباب التي تثير حدوثه:

- داخليًا ، أي أسباب كامنة في تناقضات الفرد ؛
- العوامل الخارجية بسبب وضع الفرد في المجتمع ؛
- العوامل الخارجية بسبب وضع الفرد في مجموعة اجتماعية معينة.

(1)م،هادي عبد المحسن مطر ،إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب و مراحل الصراعات ،مجلة الجامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ،مجلد 4 ،العدد 2014،1،ص5.

(1)مرجع السابق،ص10

كل هذه الأنواع من الأسباب مترابطة ، ويعتبر التمييز بينها تعسفياً إلى حد ما. على سبيل المثال ، العوامل الداخلية التي تسبب المواجهة هي نتيجة تفاعل الفرد مع مجموعة ومجتمع ، ولا تظهر من أي مكان.

تتجذر الظروف الداخلية لظهور المواجهة الشخصية في معارضة الدوافع المختلفة للشخصية ، وفي تضارب بنيتها الداخلية. يكون الشخص أكثر عرضة للنزاعات الداخلية عندما يكون عامله الداخلي معقداً ، ويتم تطوير مشاعر القيمة والقدرة على التأمل.

### ➤ المطلب الرابع: أساليب ادارة الصراع الشخصي

هناك العديد من الاساليب التي يمكن ان يلجأ اليها الافراد للتعامل مع الصراع و يتم تحديد هذه الأساليب في ضوء مدى رغبة في تحقيق رغباته مقارنة برغبته في تحقيق رغبات الاخرين . و من ذلك يمكن تحديد الاساليب للتعامل مع الصراع:

#### 1. اسلوب السلطة : يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى القوة السلطة و المركز و الحل الذي

يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط ، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير الى ممارسة السلطة على الأطراف الأخرى و الاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل ، و يتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة و اتحاد تصرف سريع علمية ضرورية<sup>(1)</sup>.

#### 2. أسلوب الإقناع : و هو محاولة اقناع الاطراف المتصارعة بالحلول السلمية حيث أن السلام سيد الاحكام

و لا جدوى من التعنت و التصلب في المواقف لأن ذلك يؤدي الى التصعيد الموقف و الى زيادة الامر سوءا ، و لكن إن استطاع احد الاطراف ان يقابل شدة الطرف الاخر باللين فإنه بذلك يمتص غضبه الا أن استخدام هذا الأسلوب لا يؤدي غلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة و تجعل احتمالات تفجرها من جديد امرا قائما<sup>(2)</sup>.

#### 3. أسلوب الوساطة: ويكون فيه المدير متعاوناً بشكل كبير، ولكنه حازم ويهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء

اهتمامات الآخرين وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات و التسوية، وهي عالقة " أخذ و عطاء "

(1) د، مصطفى يوسف كافي، ادارة الصراعات و الازمات التنظيمية ، ط1، دار الجامد للنشر و التوزيع ،عمان -الاردن ،2015،ص87

(2) م،د،أكرم محسن الياسري ،أ،د،علاء فرحان طالب ،م،م،نعم دايع عبد علي ، مفاهيم معاصرة في ادارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان -الاردن 2015ص115.

متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح وخاسر و في الواقع تسمى هذا الأسلوب بـ "منتصف الطريق" وتسمى الإدارة من وراء استخدام هذا الأسلوب لكسب الوقت حتى إتمام الهدوء بين الأطراف المتعارضة وتخف حدة الصراع والتوتر بينهم، كما يتضمن هذا الأسلوب كذلك تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت و لهذا الأسلوب طريقتان هما التخفيف والتسوية<sup>(3)</sup>.

4. أسلوب 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 لمصلحته، وهو غير حازم وغير تعاوني<sup>(1)</sup>.

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

5. أسلوب التنازل : يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا الأسلوب سلمي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على كل شيء من طرف العليا لا يساعد الفريق في الاستفادة من كل طاقته و في ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصلحة أو واهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار<sup>(2)</sup>.

<sup>(3)</sup> حرير حسين ، " السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ،" عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، 2000ص 75.

<sup>(1)</sup> نقو جمعة ، عيشاوي فاطمة ، ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الاداء المورد البشري دراسة حالة بلدية غرداية 2022 ، مذكرة الماستر غير منشورة تخصص ادارة موارد بشرية ، 2022 ص 18.

<sup>(2)</sup> محمد كامل ، المغربي . السلوك التنظيم : مفاهيم و أسس سلوك الافراد و الجماعات في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2005، ص 310.

➤ المطلب الخامس : عواقب و حل ادارة الصراعات الشخصية:

### الفرع الأول :عواقب ادارة الصراع الشخصي

- ← ويعتقد أن الصراع بين الأفراد هو عنصر لا ينفصل في تشكيل النفس الفردية. لذلك ، يمكن أن تحمل عواقب المواجهات الداخلية جانبًا إيجابيًا (أي أن تكون مثمرًا) بالنسبة للشخص وكذلك الجانب السلبي (أي تدمير الهياكل الشخصية)؛
- ← تعتبر المواجهة إيجابية ، والتي لها أقصى تطور للهياكل المتعارضة وتتميز بأقل تكلفة شخصية لحلها .واحدة من الأدوات اللازمة لمواءمة التنمية الشخصية بشكل بناء التغلب على المواجهة الشخصية الموضوع قادر على التعرف على شخصيته فقط من خلال حل المواجهة الداخلية والصراعات الشخصية؛
- ← يمكن أن تساعد المواجهة بين الأفراد في تطوير تقديرٍ مناسبٍ للذات ، مما يسهم بدوره في تحقيق الذات الشخصي ومعرفة الذات؛
- ← المدمرة أو السلبية هي الصراعات الداخلية التي تؤدي إلى تفاقم انقسام الفرد ، أو الدخول في أزمات أو المساهمة في تشكيل ردود الفعل ذات الطبيعة العصبية؛
- ← غالبًا ما تؤدي المواجهات الداخلية الحادة إلى تدمير التفاعلات الشخصية القائمة في العمل أو العلاقات في دائرة الأسرة. كقاعدة عامة ، تصبح أسباب زيادة العدوانية والقلق والتهيج في التواصل التواصلي. تخفي المواجهة الشخصية الطويلة المدى في حد ذاتها تهديد الأداء؛
- ← تتميز المواجهات الشخصية بميل إلى التطور إلى صراعات عصبية. يمكن أن تتحول الاضطرابات الخاصة بالنزاعات إلى مصدر للمرض إذا أصبحت مركزية في نظام العلاقات الشخصية.

### الفرع الثاني : حل دارة الصراع الشخصي<sup>(1)</sup>

وفقًا لمعتقدات أ. أدلر ، فإن تطور شخصية الفرد يحدث قبل سن الخامسة. في هذه المرحلة ، يشعر الطفل بتأثير العديد من العوامل غير المواتية التي تؤدي إلى ظهور مجمع النقص .في الحياة اللاحقة ، يكشف هذا المجمع عن تأثير كبير على الشخصية والنزاع الشخصي.

وصف أدلر ليس فقط الآليات التي تشرح أصل ومظاهر الصراع بين الأشخاص ، ولكن أيضًا كشفت عن طرق للتغلب على مثل هذه التناقضات الداخلية (التعويض عن عقدة النقص). حدد طريقتين من هذا

<sup>(1)</sup>م، هادي عبد المحسن المطر،مرجع سبق ذكره،ص17.

القبيل. الأول هو تطوير الشعور الاجتماعي والاهتمام. منذ في النهاية ، يتجلى الشعور الاجتماعي المتطور في المجال المهني ، والعلاقات الشخصية المناسبة.

أيضا ، يمكن للفرد تطوير شعور اجتماعي " غير متطور " له أشكال سلبية مختلفة من الصراع الشخصي: إدمان الكحول والجريمة وإدمان المخدرات . والثاني هو تحفيز إمكانات الفرد ، لتحقيق التفوق على البيئة. يمكن أن يكون له الأشكال التالية من المظاهر: التعويض الكافي (تزامن محتوى المصالح الاجتماعية مع التفوق )، التعويض الزائد (تنمية تضخم نوع واحد من القدرة) والتعويض الوهمي (المرض ، والظروف السائدة أو العوامل الأخرى التي لا تعتمد على الفرد ، وتعويض عقدة الدونية).

حدد M. Deutsch ، مؤسس النهج التحفيزي للنزاع بين الأشخاص ، طرقاً للتغلب على المواجهة الشخصية ،

بدءاً من تفاصيل " مجالات الواقع " الخاصة بهم ، والتي نسب إليها<sup>(1)</sup>:

- الوضع الموضوعي للمواجهة ، الذي هو أساس التناقض ؛
- سلوك الصراع ، وهو وسيلة للتفاعل بين موضوعات مواجهة الصراع الناشئة عن الوعي بحالة الصراع.
- طرق التغلب على المواجهة الداخلية مفتوحة وكاملة.
- تقترح المسارات المفتوحة:
- اتخاذ قرار فردي ؛
- وقف الشك ؛
- تثبيت على حل مشكلة.
- تشمل الأشكال الكامنة للصراع بين الأشخاص:
- المحاكاة ، العذاب ، الهستيريا ؛
- التسامي (انتقال الطاقة النفسية إلى مجالات أخرى من العمل) ؛
- التعويض (تجديد الموارد المفقودة من خلال الحصول على أهداف أخرى ، وبالتالي النتائج) ؛
- تجنب الواقع (التخيل ، الحلم) ؛
- الرحل (تغيير المجال المهني ، مكان الإقامة) ؛
- وهن عصبي.
- المثالية (الانفصال عن الواقع ، التجريد) ؛
- الانحدار (قمع الرغبات ، نداء إلى الأشكال السلوكية البدائية ، تجنب المسؤولية)

<sup>(1)</sup>المرجع نفسه، ص 17-18.

- نشوة (التظاهر متعة ، حالة بهيجة) ؛
- التمايز (الفصل العقلي للأفكار عن المؤلف) ؛
- الإسقاط (الرغبة في تحرير النفس من الصفات السلبية عن طريق نسبتها إلى أخرى).

❖ المبحث الثاني: عموميات حول الأداء التنظيمي

يعد موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات المهمة ، فهو القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أي منظمة ، ازدادت أهمية هذا الموضوع لأنه ينظر إلى الأداء المتميز من خلال إصرار على ممارسات إدارية تصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمة .ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفاهيم حول الأداء التنظيمي و هذا من خلال التطرق إلى:

➤ **المطلب الأول : تعريف الأداء و أهميته**

الفرع الأول : تعريف الأداء

— **التعريف الأول:** يعتبر الأداء أحد المفاهيم الهامة التي يسعى كل باحث مهما كانت مكانته و مستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق و متفق عليه لهذا المصطلح . فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما , و المشتقة من اللفظة الإنجليزية performace التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>(1)</sup>

— **التعريف الثاني:** تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا ما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن الأداء يحركه و ينشطه سلوك المورد البشري ، باعتبار أن نجاح أي منظمة يبقى مرهونا بمدى كفاءة و فعالية أداء عمالها ، أي أن استمرارية المنظمة و بقاءها يبقى مرتبطا بكفاءة موردها البشري<sup>(2)</sup> .

أي انه " إن النظرة المعاصرة لتحليل الأداء التنظيمي ، مهما كانت طبيعته ، تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء مدفوع ومفعول من خلال تصرفات الموارد البشرية ، حيث أن نجاح أي مؤسسة لا يزال يعتمد على كفاءة وفعالية أداء الموظف ، لا تزال استمرارية المنظمة وبقائها مرتبطين بكفاءة موردها البشرية"

— **التعريف الثالث:** ورد مفهوم الأداء في (encyclopedic world dictionary) بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته ، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

(1)عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد رقم 1 ، 2001 ، ص 86.

(2) موسى اللوزي ، " التنظيم وإجراءات العمل" ، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان؛ 2002 ، ص 213.



و منه نستنتج " هو استكمال العمل الذي يجب القيام به ، وهو ما ينسجم مع ميل بعض الباحثين للتركيز على مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال درجة إنجاز مهام العمل وإتمامها ، لأن الأداء يعبر عن مقياس الفرد. المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية سلوك القدرة".

– **التعريف الرابع :** يشير daft إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام منظماتهم ، و كذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

و منه " الأداء هو مظهر من مظاهر تحمل المديرين المسؤولية الكاملة أمام المنظمة ويشير إلى السلوكيات التي يتم تقييمها في إطار درجة مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية".

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج : الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

### الفرع الثاني : أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء في ما يلي:

- أ. جعل الموظفين و الفرق قادرين على فهم أهداف الشركة ؛
- ب. توضيح عملية تقييم الأداء و معايير العمل المتوقعة من الموظفين و القيم السلوكية ؛<sup>(2)</sup>
- ت. إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي و المستويات التي حددت كأهداف لها ؛
- ث. كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبني عليها القرارات في المسار المهني للفرد لارتباطهما بمستقبله المهني حيث يحقق الأهداف المرسومة و المرتبطة بالأداء؛<sup>(3)</sup>
- ج. إن الأداء يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل إدارة المنظمة و العاملين فيها ؛

<sup>(1)</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، " مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005 ، ص 35.

<sup>(2)</sup> فاضل حمد سلمان القيسي ، " دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد 92 ، 2016 ، ص 227.

<sup>(3)</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1993 ، ص 43

ح. يعمل على تحديد العناصر غير الماهرة من العاملين<sup>(1)</sup>.

➤ المطلب الثاني : مفهوم الأداء التنظيمي و خصائصه

### الفرع الاول : مفهوم الأداء التنظيمي

إن دراسة الأداء التنظيمي تنطوي على تحديات تتعلق بالتفاعل بين النهج النظري و الملاحظة التجريبية للمفهوم. و عليه نذكر بعضا من المفاهيم الواردة في الأدبيات السابقة حول مفهوم الأداء التنظيمي فقد ذكر كلا من ( lin & kuo. Todin et al . jenatabadi ) أبسط تعريف له على أن الأداء التنظيمي مؤشر يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها .

– مفهوم الأداء التنظيمي : بينما أشار ( li et al ) الى الأداء التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموجهة نحو السوق و كذلك أهدافها المالية كما ذكر (gharakhani & mousakhani) الى الأداء التنظيمي على أنه ظاهرة معقدة و متعددة الأبعاد<sup>(2)</sup>.

اصطلاحا : تعددت تعاريف الأداء التنظيمي و تنوعت بتنوع وجهات نظر الكتاب و المفكرين ، و فيما يلي سنتطرق لأهمها:

– التعريف الأول : هو : السلوكيات الفردية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>.

أي " السلوك الفردي هو الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية".

– التعريف الثاني : هو : أحد المقاييس الهامة التي من خلالها يتم قياس تأثير و فعالية المنظمة<sup>(4)</sup>.

و منه " المقاييس الرئيسية لقياس الأثر التنظيمي والفعالية".

<sup>(1)</sup>هنادي صكر مكطوف ، اشواق علي حسين ، " تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان " دراسة حالة ، مذكرة ماجستير ، جامعة بغداد /الإدارة و الاقتصاد ، بغداد ، 2019 ، ص 197.

<sup>(2)</sup>حمد حسين منهل ، " تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي " ، المجلة العراقية الإدارية ، المجلد 16 ، العدد 66 ، ص 107.

<sup>(3)</sup> Adam m . grant . the significance of task significace job performance effects . relational mechanisms. And boundary conditions. journal of applied psychology 2008 .vol.93.no.1. p109.

<sup>(4)</sup> Abdul sattar fazely. A study on job perception. Job performance and job satisfaction of teachers of state agricultural universities in karnataka. Thesis submitted to university of agricultural sciences . bengaluru in the partial fulfillment for the award of the degree of doctor of philosophy in argricultural extension .2016.p01

1. **التعريف الثالث** : ذلك النشاط المتعلق بأعباء الوظيفة و الذي يؤديه الأفراد من خلال قيامهم بواجباتهم التنظيمية و مساهمتهم في المخرجات النهائية ، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة وفقا للمعايير الكمية و النوعية و الزمنية. (1)

أي أنه " يتعلق هذا بالمسؤوليات التي يتحملها الأفراد كجزء من واجباتهم التنظيمية ومساهماتهم في الناتج النهائي. الهدف النهائي هو تحقيق أهداف المنظمة على أساس المعايير الكمية والنوعية والزمانية"

من خلال التعاريف السابقة نستنتج " الأداء هو النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها. يعتمد هذا على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء ويفترض قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء. أداء المنظمة هو نتيجة للأنشطة والأعمال المختلفة التي تقوم بها. يتم تحديد قياس أدائها من خلال العوامل التي تؤثر عليه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلالها".

### الفرع الثاني : خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص ، و من أهمها نذكر ما يلي:

- أ. هو أداء حركي ، فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة على ثبات العمل و استمراره فهو يعتمد على الخبرات ، و التجارب السابقة للمنظمة؛
- ب. إنه سلوك عقلائي و رشيد ، حيث أنه من الضروري العمل في أية منظمة على ترشيد السلوكيات و العلاقات التي تحكم المنظمة بإخضاعها للمنهج العلمي أو العقلي الممكن؛
- ت. إنه سلوك متوازن ، و التوازن هنا لا يتناقض مع قاعدة الحركية ، بل هو توازن حركي يتوازن مع حركة المنظمة ؛
- ث. ترابط و اتحاد المنظمات الإدارية ، و بالتالي أنماط الأداء التنظيمي بهدف أعلى ، أو غاية أرقى لا يجب تجاهلها أو عدم أخذها بعين الاعتبار و هو تحقيق الفعالية التنظيمية؛(2)
- ج. الاعتماد على الأداء الجماعي و ليس فقط على الأداء الفردي ، و استخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل خبراء و مختصين ، أي عدم اتخاذ القرار من قبل رئيس المنظمة فقط ؛
- ح. إتباع سياسات و نظم و قوانين واضحة ، و ذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري و المالي للمنظمة.

(1) كسنة محمد ، " دليل الباحث في إدارة الأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار كليك للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2022 ، ص 118.

(2) طاسي فاطمة الزهراء ، " رأس المال البشري و دوره في تعزيز الأداء التنظيمي " دراسة حالة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري ولاية غرداية ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة غرداية ، 2022،ص31.

خ. الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته و تأهيله باستمرار ، و استقطاب افضل الكفاءات و المهارات ، من خلال تبني سياسة توظيف سليمة و متطورة .<sup>(1)</sup>

### ➤ المطلب الثالث : أهمية و أهداف الأداء التنظيمي

#### الفرع الاول : أهمية الأداء التنظيمي

باعتبار الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة فهي توليه مكانة خاصة ، و ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا و هذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء ، و ترجع أهمية الأداء التنظيمي لارتباطه بدورة حياة المنظمة نذكر ما يلي :

- 1) يعتبر الأداء التنظيمي ذا أهمية في عدة جوانب ، حيث يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية ، و التي تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل ظاهري ، و يرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة استراتيجية الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها؛<sup>(2)</sup>
- 2) للأداء التنظيمي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ؛
- 3) كما لا تتوقف أهمية الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛<sup>(3)</sup>
- 4) ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة ؛
- 5) مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ؛<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> فوزية مقراش ، فيروز مصلح الضمور ، " أثر الإبداع على الأداء التنظيمي " دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية " جيجل " ، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 15 ، العدد 20 ، 2019 ، ص 249.

<sup>(2)</sup> حنان أبو بكر مليطان ، " أثر إدراك مفهوم و أهمية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي " دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصاريف التجارية العاملة بمدينة مصراته ، مجلة الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد ، المجلد الخامس ، العدد 3 ، 2022 ، ص 59.

<sup>(3)</sup> بونقاب ضياء الدين ، " أهمية الأداء الوظيفي في تنمية المناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية " ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2018/2017 ، ص 5-6.

<sup>(4)</sup> صفاء محمد صلاح الدين ، " دراسة مقترحة لعلاج الفساد الإداري و المالي في المنظمات و دورها في تطوير الأداء التنظيمي " ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، العدد 57 (الجزء الثاني ) ، 2020 ، 150.

- (6) تحقيق التميز و رضا العاملين ؛
- (7) التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق و ليس العواطف أو الآراء الشخصية ؛
- (8) المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف و الاستراتيجيات للمنظمة<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف الأداء التنظيمي

يهدف الأداء التنظيمي لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- للمحافظة على مستوى مقبول من الأداء؛
- للمحسين الأداء و اقتراح التغيير في سلوك الموظف؛<sup>(2)</sup>
- للمتخاذ قرارات صائبة فيما يتعلق بالترقية و النقل و التسريح ؛
- للمضمان الفعالية التنظيمية من خلال تصحيح أخطاء الموظفين ؛
- للمساعدة الرؤساء على فهم المرؤوسين بشكل صحيح؛<sup>(3)</sup>
- للمصممة أهداف الأداء من أجل القياس و التحسين و التحليل مع مرور الوقت و في مدة زمنية ثابتة ، و حل المشكلات المهنية<sup>(4)</sup>.

### ➤ المطلب الرابع : أبعاد الأداء التنظيمي

ظهرت العديد من المقاييس للتعرف على كيفية قياس الأداء التنظيمي و تختلف هذه المقاييس وفقا لأهداف و توجهات المنظمات و حددت أبعاد الأداء التنظيمي بالآتي:

- الكفاءة : يشير هذا البعد إلى معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو و التطور لابد و ان تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و

<sup>(1)</sup>عبد الحميد بونقاب ، " أثر تكامل إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة " دراسة حالة \_ المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، 2021 / 2022 ، ص59.

<sup>(2)</sup> Abdul sattar fazely . op . p11

<sup>(3)</sup>كسنة مجّد ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

<sup>(4)</sup> Joson diamond arnold (17/1/2020) . **the 3 types of organizational goals you need to achieve excellence** . inspiresoftware . retrieved .17/1/2022.edited

المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر و بالتالي تسعى نحو تحقيق الامثلية في العمل سواء باستخدام الموارد المتوافرة لديها و محاولة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

- الفعالية : يشير هذا البعد الى معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما و تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلال الموارد المتاحة و الفعالية ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة إلى أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو ، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>(1)</sup>.
- البعد المالي : يقيس هذا البعد النمو و الربحية و زيادة النصيب السوقي لشركة التأمين.
- بعد العملاء : يهتم هذا البعد بتحقيق رضا العملاء من الخدمات التي تقدمها الشركة.
- بعد العمليات الداخلية : يقيس هذا البعد فاعلية العمليات التي تخلق بها الشركة قيمة لنفسها.
- بعد التعلم و النمو : يهتم هذا البعد بتحليل قدرة المديرين بالمنظمات على التعلم و التطور و كذلك البحث و تحسين الميزة التنافسية و المقارنة بالمنافسين.
- البعد البيئي و الاجتماعي : يهتم هذا البعد بإبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية و البيئية كهدف أساسي لشركات التأمين<sup>(2)</sup>.
- القيادة : و من خصائص القيادة أن تكون هنالك التزام متوازن و أن تمثل نموذج إيجابي لباقي مكونات المنظمة ، و أن يكون لديها القدرة العالية على التواصل و الاتصال مع الآخرين و كذلك عنصر المتابعة . كما أن القيادة ترسخ عدة مبادئ من أجل إدارة الجودة و التميز و هي التركيز على العملاء ، و متابعة أنظمة الجودة ، و تعزيز عملية تمكين الأفراد و منحهم الحريات مع الحفاظ على عنصر المراقبة.
- بعد الأفراد : يعتبر العنصر البشري مهم للوصول إلى أهداف و خطط المنظمة فأهميتها تكمن في دورها الرئيسي في رفع كفاءة إدارة المنظمة و فعاليتها في أداء نشاطاتها و مدى قدرتها على المنافسة داخلية و خارجية.

<sup>(1)</sup>الشماع ، خليل محمد حسن و حمود ، خضير كاظم ، "نظرية المنظمة " ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2000، ص-327

.330

<sup>(2)</sup>أسماء فتحي سيد عبده ، " أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي " ، بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة ، مذكرة ماجستير ، كلية

التجارة ، مدينة السادات ، 2021، ص2.

- بعد تميز الخدمات : يعبر هذا المفهوم أو هذا البعد عن مجموعة الممارسات و النشاطات الداخلية التي تتماز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات حيث يتم من خلالها الوصول إلى منتجات و خدمات تلي رغبات العملاء و تحقق طموحاتهم مما يزيد من رضاهم عن أداء المنظمة<sup>(1)</sup>.
  - العائد على حق الملكية : يحسب بقسمة الدخل الصافي بعد الضريبة على حقوق المساهمين و حقوق الملكية هو رأس المال و الاحتياطات و الأرباح المحتجزة و تقيس هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق بحقوق الملكية ، أي العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم المستثمرة فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمعدل الصناعة فأنتما تدل على أداء أعلى لها.
  - رضا الزبائن : يعد رضا الزبائن من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب و الباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة باعتبار الحصول على الزبائن و المحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة و الربحية و التطور و أنه يعكس مدى تلبية و إشباع المنظمة حاجات زبائنهم و رغباتهم المدركة منهم وفقا لتفضيلاتهم او اولوياتهم افضل من المنافسين كتلبية حاجات الزبائن بشكل تنافسي عن طريق تقديم خدمات تعليمية جامعية بأفضل خصائص ممكنه.
- الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هو مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات زبائنهم أسرع من المنافسين و كسب ولائهم لها فقد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة و تطور حصتها السوقية<sup>(2)</sup>.

(1) فيصل خالد مبارك الشمروخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 379

(2) Prahalad,c.k.&hamel,g. **the core competence of the corporation** harvard business review , vol .68,no.3,1990

والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد، و هو عبارة عن نموذج لأهم أبعاد الأداء التنظيمي التي ذكرناها:

الشكل رقم(1-2): يوضح ابعاد الاداء التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبتين



➤ المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي من الممكن أن تؤثر على مستوى الأداء لديه ، و بالرغم من أنها تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار لأنها حقيقة فعلا موجودة:

← غياب الأهداف المحددة : إن المنظمة التي تعمل دون ما يكون لديها خطط شمولية و تفصيلية للأعمال و معدلات إنتاج محددة ، لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم و في هذه الحالة لا يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ، فيتساوى لديها الموظف الذي يؤدي عمله و الذي يكون ادائه محددًا أو معدوما تماما.

← عدم المشاركة في الإدارة : ينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة و ينشأ عن ذلك تديني الشعور بالرضى ، و انخفاض الحماس للعمل و معدلات الإنتاج.

← اختلاف مستويات الأداء : انه كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف و الترفيات و العلاوات و المكافآت و الحوافز المالية التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التشجيع على الأداء مؤثرة و هذا بالتميز بين الموظف المنتج و الموظف متوسط الإنتاج و الموظف غير المنتج ، و هذا ما يساهم في دفع الموظفين للتنافس في الأداء.

← التسيب الإداري : و يعتبر نوار (2006) من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات الأداء ، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به<sup>(1)</sup>.

← ضعف نطاق الإشراف : يترتب على ضعف الإشراف انخفاض الروح المعنوية للعمال و خلق جو من عدم الثقة ، و قد يؤثر انعدام الإشراف أو ضعفه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يحتاج إلى التوجيه و التدريب المستمرين ، قد يجد العامل نفسه أمام أعمال قد يصادفها لأول مرة لا يملك عنها أية معلومات أو تجربة لذلك يحتاج إلى مشرف يتولى مهمة إرشاده.

(1) محمود بولصباغ ، " القدرات التسويقية و أثرها على الأداء التنظيمي " ، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، 2022 ، ص 119.

- ← ضعف نظام الحوافز : إن غياب نظام واضح للحوافز من شأنه أن يضعف الهمم و يؤثر على رغبة الأفراد في تنمية قدراتهم و معارفهم ، و حتى في درجة التزامهم و صدقهم في أعمالهم أو بأخرى<sup>(1)</sup> .
- ← سوء إدارة الوقت : ينجم عنه غياب التنظيم ، التهرب من التقيد بالقوانين و الإجراءات المعمول بها في المنظمة و كذلك تراكم الأعمال<sup>(2)</sup> ، إن سوء إدارة الوقت تؤدي سرعة إنجاز الأعمال و المهام لكن بكفاءة أقل ، لتخلص منها فقط و عدم أخذ بعين الإعتبار جودتها في مخرجاتها.
- ← الثقافة التنظيمية : و تمثل النمط العام للمعتقدات و المبادئ المشتركة لأفراد المنظمة ، و تعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية و غير الرسمية ، و هي تمثل المحرك الأساسي للطاقات و القدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء ، و تعتبر معيار التميز بين المنظمات ، فكلما كانت الثقافة قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد و انتمائهم التنظيمي مما يخلق التحفيز و ينمي الدافعية للأداء ، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية و القيم الشخصية و بالتالي إشراك الأفراد فيها و بناء سلوكياتهم و طرق أدائهم وفقا لطموحات المؤسسة<sup>(3)</sup> .

(1) عدان نبيلة ، " تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة " ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد الرابع ، العدد 12 ، 2020 ، ص 21.

(2) حسن رعد الصرن ، " فن و علم إدارة الوقت " ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2001 ، ص 91 - 92.

(3) صبرين مباركي ، " دور الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة " ، دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 10.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم و تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم المعايير لتحديد البناء البحثي السليم ، إذا تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية مقارنة بالدراسات السابقة ، إذ سنقوم بعرض أبرز الدراسات العربية و الأجنبية التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية وصولاً إلى التعرف على نقاط الاختلاف و التشابه.

➤ المطلب الأول : الدراسات العربية

الفرع الاول :الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الصراع الشخصي:

الدراسة الأولى:

سالم عمراني ، أحمد التلي " الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمقر بلدية الجلفة " مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية 2018/2017.

يهدف هذا البحث التعرف على الصراع التنظيمي وأثره في عملية اتخاذ القرار في بلدية الجلفة و التعرف على مستوى الصراع والآثار المتوقعة له على عملية اتخاذ القرارات من خلال الربط بين مؤشرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر) الصراع التنظيمي و عمليات إتخاذ القرارات.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة عمال بلدية الجلفة البالغ عددهم (35) عاملاً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية متكونة من (30) فرد، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكانت نسبة الاسترداد 85.7%.

واهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الصراع التنظيمي له بالغ الأثر في عملية اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة فقد أظهرت النتائج وجود مؤشرات تدل على ذلك ، كما بينت أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات ، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات الصراع في عملية اتخاذ القرارات. أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالموارد البشري فيما يخص الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.

الدراسة الثانية:

فوزي عبد الرحمن "أنماط ادارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي" دراسات تطبيقية على وزارة الصحة

ال فلسطينية في قطاع غزة . مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال . 2008.

هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط ادارة الصراع الخمسة ( نمط القوة و السيطرة ،نمط التعاون ،نمط التسوية ،نمط التجنب ،نمط التنازل ) و مدى تطبيقها من قبل الادارة لحل الصراع في وزارة الصحة ، و ما هو النمط المتبع في الوزارة ، و هدفت ايضا الى معرفة مدى تأثير هذه الانماط على التطوير التنظيمي –بمستوياته الثلاث( الافراد ،جماعات العمل ،التنظيم).

و قد اجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة من :اطباء –اطباء اسنان –صيادلة –تمريض – فنيين مهنيين ،بالإضافة الى فئة الاداريين و التي تم تقسيمها الى :مدير –نائب مدير –رئيس قسم –رئيس شعبة –اداري ، و بلغ عدد العينة(475)موظف من اربعة عشر مؤسسة تتبع للوزارة( مستشفى و عيادة رعاية أولية )على نطاق قطاع غزة ، و تم جمع البيانات و المعلومات من خلال استبيان صمم خصيصا لهذه الغاية ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. و توصلت الدراسة

### الى النتائج التالية:

- تستخدم الادارة الانماط الاربعة في التعامل مع الصراع و هي مرتبة تنازليا كالتالي( : نمط القوة و السيطرة ،نمط التسوية ،نمط التعاون ،نمط التجنب ،نمط التنازل) الا ان نسبة استخدام انماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة . اما النمط الخامس و هو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه افراد العينة و هو يدل على الاهمال في هذا النمط.
- يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام الا انه من اكثر الانماط فعالية و ايجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي على مستوى الافراد و الجماعات و التنظيم مهمل ،نسبة التطبيق ضعيفة جدا فملاحه غير واضحة بالنسبة للموظفين.
- كانت هناك فروقات ذات دلالة احصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع و كذلك الحال كانت الفروق ذات دلالة احصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.

الفرع الثاني : الدراسات العربية المتعلقة بالأداء التنظيمي:

الدراسة الأولى :

دراسة مُجد أبو عليم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2014 ، بجامعة عمان ، بعنوان " أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي " ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين ( التدريب ، إعطاء المعلومات المطلوبة ، التفويض ، المشاركة ) ، و تم التعبير عن الأداء التنظيمي بأبعاده ( خدمة الزبائن ، ولاء الزبائن ) ، و اعتمدت هذه العملية على عينة مؤلفة 250 فردا من فئة (مدير ، نائب مدير ، رئيس قسم ، مشرف ) ، و تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي التحليلي السببي.

و تم استنتاج أنه يوجد علاقة تشابكية خطية بين التمكين الإداري و متغيرات الأداء التنظيمي تحت مستوى معنوية ، و كذلك يوجد أثر دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي ، و قد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما له دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام و المستشفيات بشكل خاص.

الدراسة الثانية :

دراسة مُجد إسماعيل داود الجماسي ، رسالة ماجستير 2016 ، بجامعة غزة ، بعنوان " العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة " ، تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي ( الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام المعياري ) لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، قياس مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين ، و اعتمدت هذه العملية على عينة مؤلفة من 195 موظفا و موظفة و تم إسترداد عدد 181 ، و تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و قام الباحث بإستعمال المنهج الوصفي التحليلي.

و تم إستنتاج وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، وجود مستوى كبير من الأداء التنظيمي لدى العاملين ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام و الأداء التنظيمي ، و قد أوصت الدراسة بضرورة أن يحظى الموضوع بإهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات

## الفصل الأول الأدبيات النظرية لأثر أساليب ادارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي

الطبية العسكرية لما لها من أهمية على الأداء التنظيمي ، و الإستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة و الزملاء و الرؤساء من جهة أخرى .

### ➤ المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع الشخصي

#### الدراسة الاولى Agwu Conflict Management and Employee's

#### Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island2013

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

وتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليل الصراع لي تحسین أداء العاملين في شركة جوليس بيرغر نيجيريا وذلك اعتمادا على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي 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 .
- ✓ تحسین الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات المعنية وإيجاد حلول للنزاعات التجارية.

✓ ضرورة التطبيق الجاد لاتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثانية : Abdoulaye NIANGALY, Thème

**"Contribution à L'élaboration de la communication interne dans le cadre de la prévention et la gestion des conflits en entreprise: cas de la laiterie Nationale (SENEGAL) 2013**

مذكرة نهاية الدراسات العليا في المعهد الإفريقي للدراسات العليا في التسيير 2013

هدفت الدراسة في معرفة و مساهمة و تحسين الاتصالات الداخلية في اطار الوقاية و تسيير الصراعات كذلك تسليط الضوء على الاهمية البالغة للاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

— اهم النتائج الدراسة:

التنوع في قنوات الاتصال استعمال جميع انماطه يهدف و يساهم في تقليل حدة من حدة الصراع و هي احسن وسيلة التي تعبر بمثابة نقاط قوة للمؤسسة.

الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

الدراسة الأولى:

دراسة YU LEE 2004 بعنوان " **organizational culture and performance**

الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي " هدفت إلى التحفظ على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة و التأمين و الصحة ، و قد بلغ حجم العينة 72 شركة ، و قد أظهرت نتائج الدراسات أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي ، و قد أظهرت أيضا أن نوع الثقافة المنتشرة في الشركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني و ثقافة شركة التأمين هي ثقافة الإنجاز و ثقافة المشافي هي ثقافة نظم و الأداء.

دراسة MUSTAFFA YASMIN MUSMULIANA BINTI YATIM ، رسالة

ماجستير في إدارة الموارد البشرية 2012 ، بجامعة ماليزيا ، بعنوان **factors infeluencing organizational performance** " العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي " ، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي ، و فحص أداء الشركة و أهم العوامل التي تؤثر على الأداء (تحفيز الموظفين ، بيئة العمل ، التدريب و المهارة ، مشاركة الإدارة ) ، و بلغ حجم العينة 100 موظف و تم إسترجاع 82 إستبيان فقط ، و تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و ظهرت النتائج البحث و وجود علاقة كبيرة بين بيئة العمل و التدريب و المهارة و مشاركة الأداء مع الأداء التنظيمي .

### ➤ المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة

#### الفرع الاول :التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة الصراع الشخصي

لا شك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة فأي بحث إجتماعي و لدى الباحثين الأكاديمين أو المعاهد و الجامعات ، و مراكز الأبحاث عند قيام بأي بحث علمي فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى ، من أجل التقرب إليها للإجابة عن تساؤلاتهم من خلال توصل الباحثون إلى النتائج و إستنتاجات و مقترحات قد تفيدهم في دراستهم ، و التي من شأنها أن تثري النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

فمن خلال الدراسات السابقة و التي قد تم التطرق إليها و المتعلقة بمتغير إدارة الصراع يتبين أنه تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في تركيزها على موضوع أو متغير إدارة الصراع كمتغير مستقل ، كما نسعى لتبني نفس المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسات في دراستنا هذه و المتمثل في المنهج الوصفي ، إضافة إلى كون الدراسات التي تم توظيفها إعتمدت معظمها على أداة الإستمارة كأداة رئيسية في البحث ، كذلك يوجد تشابه في بعض المؤشرات المراد دراستها ، و تتشابه في كونها تطرقت إلى مواضيع إجتماعية في مجال تخصصها في علم اجتماع التنظيم و العمل.

أما فيما يخص نقاط الاختلاف في هذه الدراسات و دراستنا الحالية التي تقوم بها تتمثل في طبيعة المتغير التابع ، ففي دراستنا الحالية نعالج متغير الأداء التنظيمي كمتغير تابع ، في حين دراسة الباحث سالم عمراني ، أحمد التلي 2017 / 2018 عالجت متغير تأثيره في عملية إتخاذ القرار ، كذلك نجد دراسة فوزي عبد الرحمن 2008



عاجلت التطوير التنظيمي على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، و كذلك نجد دراسة AGWU  
 2013عاجلت متغير الاداء الوظيفي ، و أخيرا نجد دراسة ABDOULAYE NIANGLAY  
 2013تناولت متغير تطوير الاتصالات الداخلية إضافة إلى الاختلاف القائم في حجم العينات و تنوع مجتمعات  
 البحث من دراسة إلى أخرى بالإضافة إلى فروض و أهداف كل دراسة ، كما أن هناك تباين في النتائج المتوصل  
 إليها في دراستنا الحالية ، و كذلك الدراسات التي تم التطرق إليها كانت مؤسسات عامة و خاصة.

### الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التنظيمي

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة و التي تطرقت لمتغير الدراسة الحالية و هو الأداء التنظيمي ، تضح أنه  
 هناك مجموعة من نقاط التشابه من خلال تركيزها في موضوع الأداء التنظيمي من حيث المنهج المستخدم و هو  
 المنهج الوصفي التحليلي السببي و الذي سنعتمده في دراستنا الحالية ، إضافة إلى إستخدام هذه الدراسات إلى  
 مجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات و على رأسها الإستمارة ، إضافة إلى تطرقها إلى مواضيع إجتماعية  
 تتناسب مع التخصص أما بالنسبة إلى نقاط الإختلاف هي الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسات ، و كذلك  
 تكمن نقاط الإختلاف في حجم العينة و مجتمع الدراسة و النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بطبيعة الحال  
 تختلف عن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الجانب النظري من الدراسة إلى توضيح مفهوم أثر أساليب ادارة الصراع الشخصي في الاداء التنظيمي ، بحيث تم التطرق بالتفصيل إلى تعرف ادارة الصراع و ادارة الصراع الشخصي و أهميته و مراحلها و اساليب ادارة الصراع و عواقبه و حل العواقب ، وصولا إلى الاداء التنظيمي من مفهومها وخصائصها واهدافها، العوامل المؤثرة و ايضا ابعاد الاداء التنظيمي.

وبهذا يمكن أن نستخلص نظريا إلى أن أساليب ادارة الصراع الشخصي يساهم وبشكل كبير في الرفع من فاعلية الاداء التنظيمي ، و أنه لنجاح المنظمة وحب توفير أساليب لحل إدارة الصراع الشخصي من أجل أداء تنظيمي فعال و متميز.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

بوهراوة غرداية

### تمهيد:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء.

وبما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

و ستناول هذا الفصل ما يلي:

➤ تقديم عام للمؤسسة سونلغاز؛

➤ تحليل و تفسير نتائج الاستبيان؛

❖ المبحث الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكلة التنظيمية لها.

➤ المطلب الأول : تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها: (1)

\* 2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

\* 2013 : 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

\* 2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

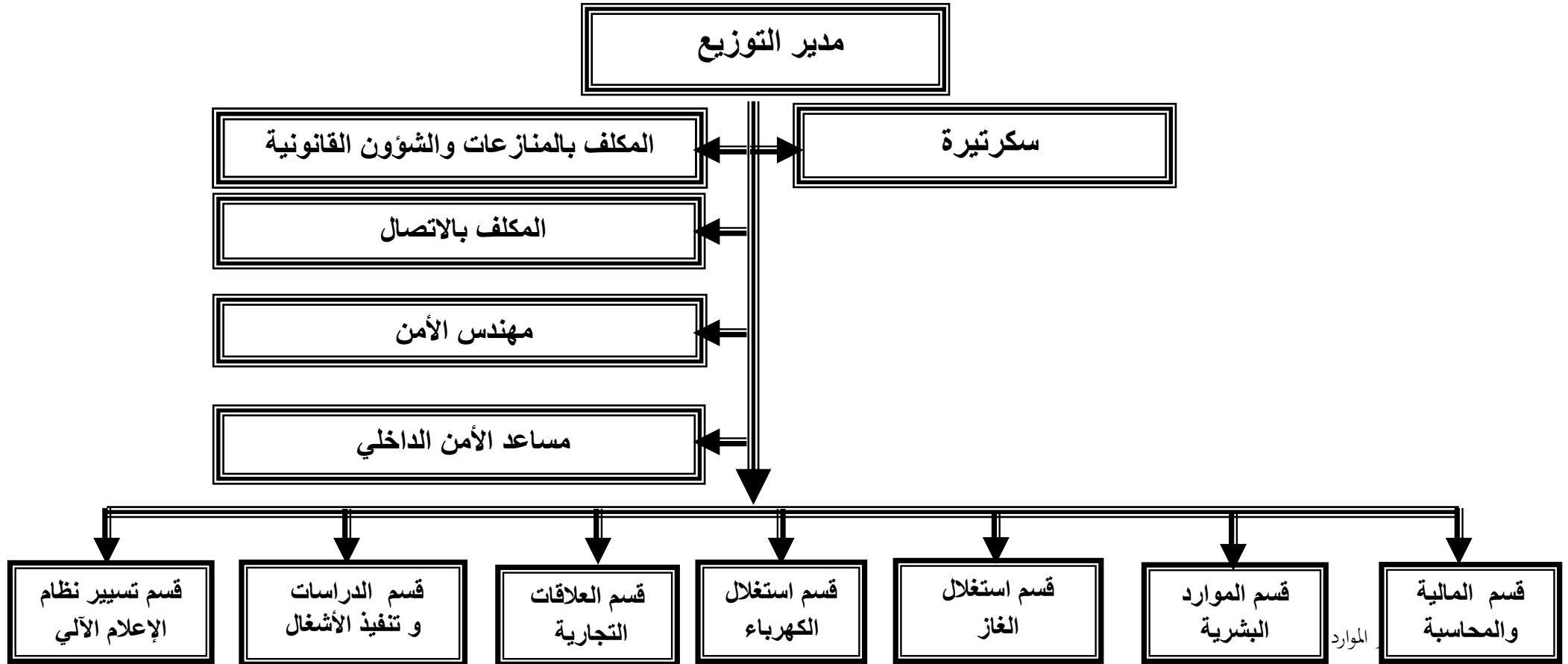
\* 2012: رقم المتعاملين 162432؛

\* زبائن الكهرباء 105291؛

\* زبائن الغاز 57141.

(1) بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية

مايلي:

— مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتير التنفيذي
- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.
- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.
- العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الثاني: تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية :

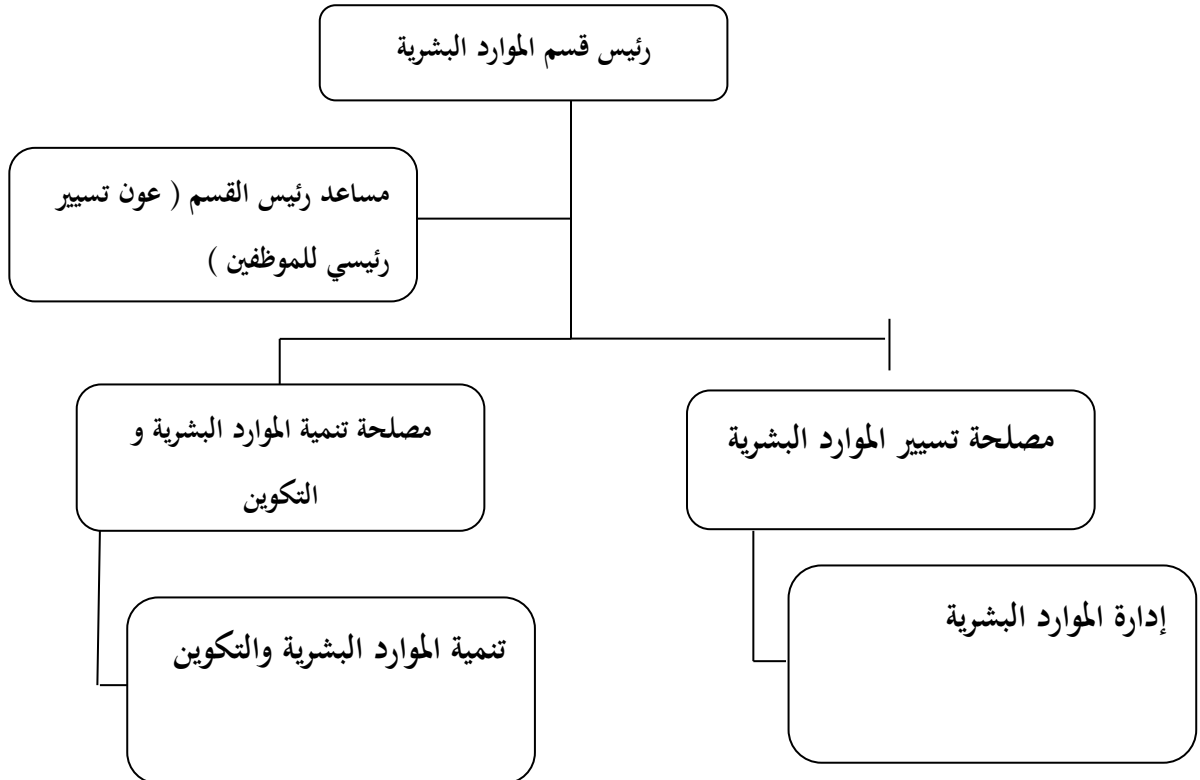
وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

أولاً: تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تؤكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجديد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

ثانياً: المخطط الهيكلي للمصلحة ادارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.



ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بمايلي:

- اعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.
- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الادارية و تسيير المستخدمين.
- اعداد و متابعة الاجور.
- اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

الفرع الثالث: مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.
- ضمان إنشاء الرواتب،
- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،
- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.
- رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.
- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،
- إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.

- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.
- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.
- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثوقيتها.
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

### ➤ المطلب الثاني: المنهج المستخدم و عينة الدراسة

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" (1).

و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" (2).

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف دور التدريب في تنمية الابداع لدى عينة من موظفي المؤسسة و تحليل المعلومات المتحصل عليها .

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها

(1) محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30.

(2) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

← مجتمع الدراسة الميدانية

تم اختيار الدراسة الميدانية من الأشخاص الذي يملكون مؤهلات و مقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بمتغير إدارة الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي.

← عينة الدراسة

لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 50 استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة. بعد عملية الفرز و التبويب و التنظيم، تقرر الإبقاء على 40 استبيان من مجموع 50 استبيان تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 10 استمارات لعدم الاجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة و الجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

الجدول رقم (2-1): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان		الاستبيان
عدد الاستمارات الموزعة	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستمارات الغير مجاب عليها	10	20%
عدد الاستمارات الصالحة	40	80%

المصدر: من اعداد طالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-1) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة، كما تم الغاء 10 استمارات بسبب نقص المعلومات فيها، و تم الابقاء على 40 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 80%

➤ المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الاحصائية و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بأثر أساليب إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي، و تعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"<sup>(1)</sup>.

تضمن الاستبيان 33 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 28 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: إدارة الصراع الشخصي

- المحور الثاني: الأداء التنظيمي

### الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

**التوزيعات التكرارية:** تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

**المتوسط الحسابي:** و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة.

**الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

**معامل الارتباط بيرسون:** و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>(1)</sup>عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الحماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

– المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

### ➤ المطلب الأول: اختبار الاستبيان

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

أولاً/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و يكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانياً/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

### الجدول رقم (2-3): يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة

عدد الأسئلة	33
معامل ألفا كرونباخ	0.806

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن معامل ألفا يصل **0.806** حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### الجدول رقم (2-4): يبين معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	
18	15	عدد الأسئلة
0.568	0.891	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج 25spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) ان معامل الفاكرونباخ في محور الاول من الاستبيان و المتعلق أساليب إدارة الصراع ذو مستوى مقبول من الثقة و الثبات، بحيث تخطى حاجز 0.50 في حين نرى ان المحور الثاني و المتعلق بـ الأداء التنظيمي حيث بلغ 0.891 ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات .

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (2-5): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الاول: أساليب إدارة الصراع	0.346	0.029
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	0.963	0,000

المصدر: من إعداد طالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أن معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الكلي لعباراته هي جميعها أقل من نسبة المعنوية 0.05 ومن خلال ذلك نقبل الفرضية البديلة H1 التي تقول انه يوجد ارتباط بين المحور المعين والمحور الكلي للاستبيان، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تقول انه لا توجد علاقة ارتباط بين المحور المعين والمحور الكلي للاستبيان، ومن خلال قيمة معامل الارتباط التي تحصلنا عليها نجد أن ارتباط محور الأداء التنظيمي قوي بأكثر من 96% بينما نجد ان المحور الأول المتعلق ب أساليب إدارة الصراع 34% .

➤ المطلب الثاني: تحليل البيانات

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، السن، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم(2-6): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

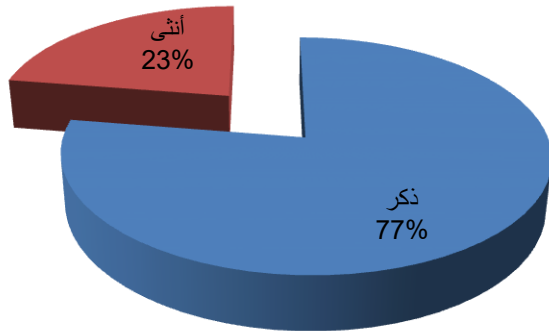
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	77.5%
أنثى	09	22.5%
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-6) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن الغالبة من

الذكور نسبة **77.5%** أما نسبة الإناث فتمثل **22.5%**.

الشكل رقم (2-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

ثانياً: متغير العمر



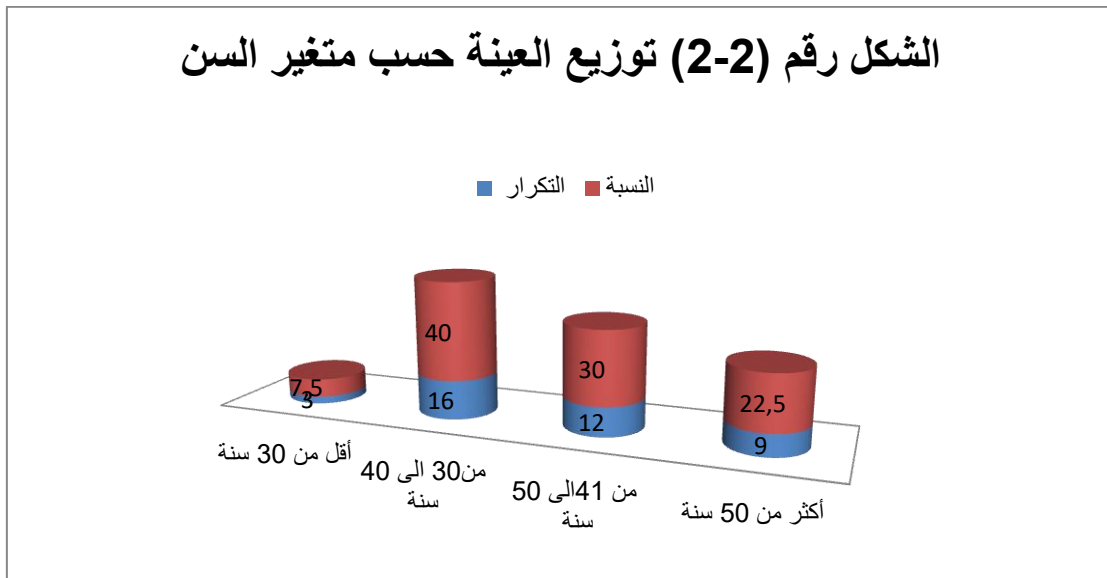
الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	3	7.5%
من 30 الى 40 سنة	16	40%
من 41 الى 50 سنة	12	30%
أكثر من 50 سنة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-7) و الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذي عمرهم من 30 الى 40 سنة هم 16 فرداً أي بنسبة 40% من إجمالي العينة اي الفئة الاكثر دراسة في العينة بينما عدد أفراد العينة الذين وتتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة هم 12 فرداً، أي بنسبة 30% من إجمالي أفراد العينة و الذين يتجاوزون 50 سنة ب 9 أفراد بنسبة 22.5% و أخيراً أفراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة فكان عددهم 03 ، أي ما يعادل 7.5% من إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

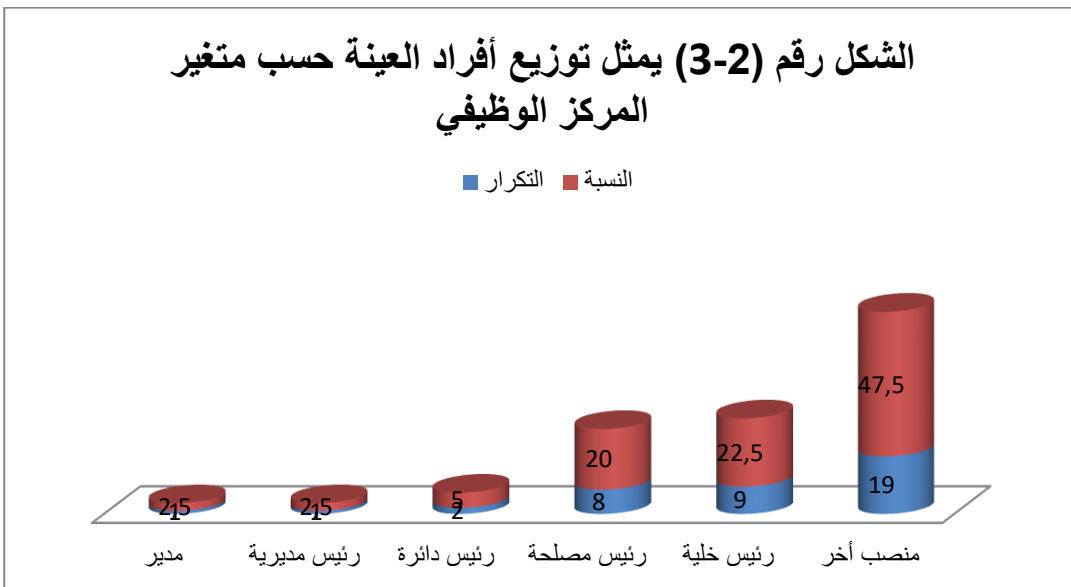
ثالثا: متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
مدير	1	2.5%
رئيس مديرية	1	2.5%
رئيس دائرة	2	5%
رئيس مصلحة	8	20%
رئيس خلية	9	22.5%
منصب آخر	19	47.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

يوضح لنا الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للتوظيف المشغولة، فكانت مهنة رئيس خلية بـ 9 أفراد و بنسبة 22.5% تليها مهنة رئيس مصلحة بـ 8 أفراد و بنسبة 20% بينما مهنة رئيس دائرة بـ 2 افراد و بنسبة 5% و مهنة مدير و رئيس مديريةية بفرد واحد و بنسبة 2.5% وأخيرا نلاحظ ان من لهم مناصب أخرى قدر بـ 19 فرد و بنسبة 47.5%



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

رابعاً: متغير الخبرة المهنية

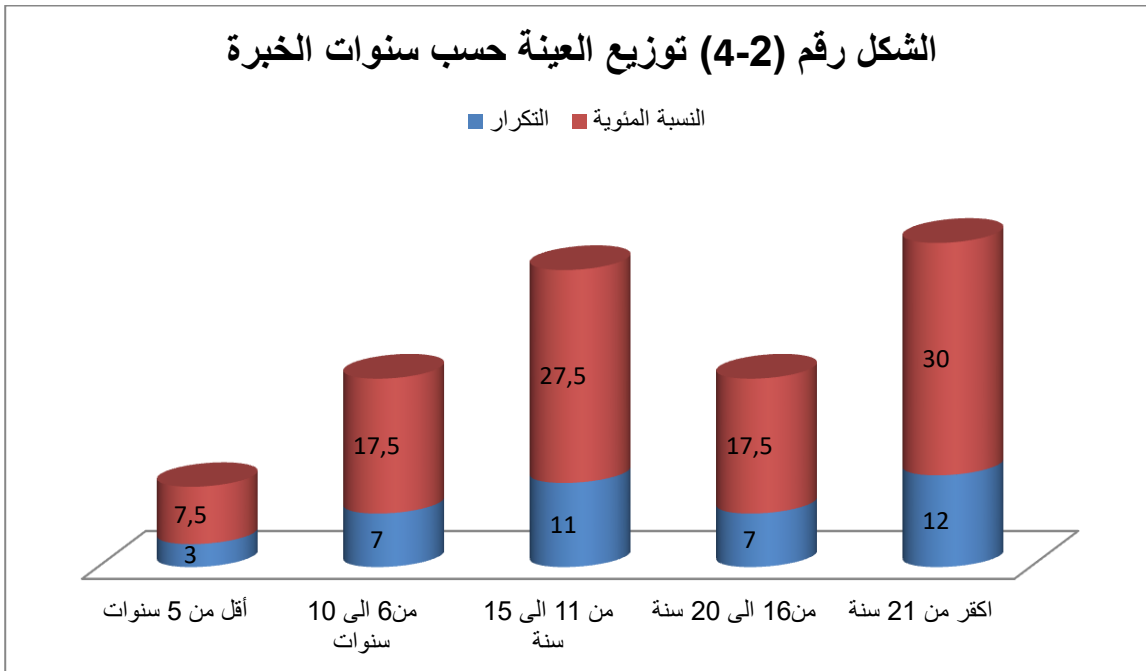
الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
7.5%	3	أقل من 5 سنوات
17.5%	7	من 6 الى 10 سنوات
27.5%	11	من 11 الى 15 سنة
17.5%	7	من 16 الى 20 سنة
30%	12	أكثر من 21 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة المدروسة لهم خبرة كبيرة بحيث نجد ان من يتجاوزون خبرة 21 سنة هم 12 فرد بنسبة 30% و من لهم خبرة 11 الى 15 سنة قدر ب 11 فردا بنسبة 27.5% و نلاحظ ان من لهم خبرة من 6 سنوات الى 10 سنوات و من لهم خبرة من 16 الى 20 سنة قدر ب 7 أفراد و نسبة 17.5% و أخيرا نجد من لهم خبرة أقل من 5 سنوات ب 3 افراد و بنسبة 7.5%.

الشكل رقم (2-4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

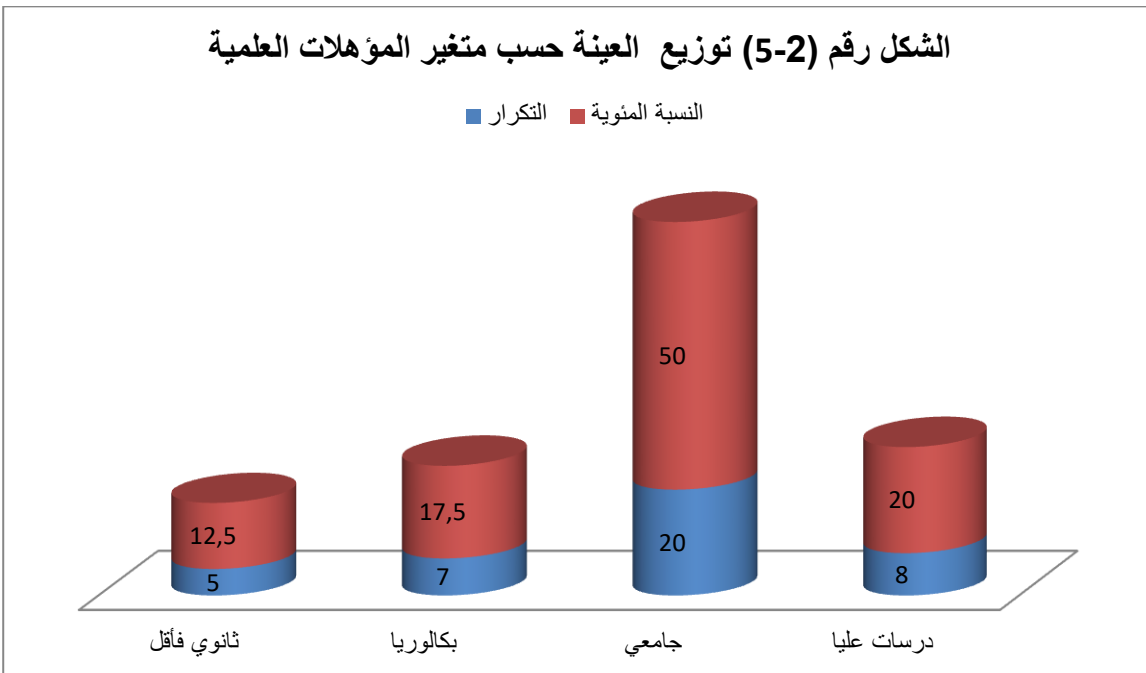
خامسا: متغير المؤهلات العلمية

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	5	12.5%
بكالوريا	7	17.5%
جامعي	20	50%
دراسات عليا	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) بأن المستوى التعليمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي فما فوق، فقد بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة جامعي 50% أي ما يعادل 20 فرداً ، إضافة لمن لهم دراسات عليا بـ 8 أفراد بنسبة 20% في حين بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على مستوى بكالوريا 17.5% أي ما يعادل 7 أفراد، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي 12.5% أي ما يعادل 5 أفراد .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة  $8,0=5/4$  و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1 الى	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى	من 3.41 الى	من 4.21 الى
المرجح	1.80		3.40	4.20	الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (2-12) : قياس محور الأداء التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تقوم ادارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة	2,03	,947	غير موافق
اختلاف اساليب ادارة الصراع له تأثير على أدائك في المؤسسة	2,18	,874	غير موافق
ضعف أداء الموظفين في المؤسسة يرجع الى وجود صراعات	2,33	,971	غير موافق
يوجد جو من الاحترام و التعاون و التشاور بين الموظفين للاستفادة بين بعضهم البعض	2,50	1,038	موافق

توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة	2,05	1,011	غير موافق
تضع المؤسسة ترقيات و حوافز لزيادة الاداء لدى الموظفين	2,55	1,154	غير موافق
إيجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين اداء المؤسسة	2,38	,952	غير موافق
اقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة	2,20	1,181	غير موافق
احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي	1,75	,899	غير موافق تماما
توزيع الاعمال بين العاملين منصف و عادل	2,75	1,214	محايد
المهام المطلوبة في العمل واضحة و مناسبة لساعات العمل	2,38	1,125	غير موافق
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية و تكوينية اضافية	2,53	1,219	غير موافق
تعمل الادارة على تحفيز الافراد ماديا و معنويا لزيادة في الاداء التنظيمي	2,73	1,219	محايد
تخطط المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات	2,35	1,051	غير موافق
تحرص المؤسسة على تنظيم خدمات تتصف بالجودة	2,35	1,099	غير موافق
<b>محور الأداء التنظيمي</b>	<b>2,3350</b>	<b>,67389</b>	<b>غير موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول الخاص بفقرات متغير الأداء التنظيمي نلاحظ ان العبارات المحور جاءت بمتوسط قدر بـ 2.33 و انحراف معياري 0.673 أي ان افراد العينة غير موافقين على فقرات المحور الخاصة بالاداء التنظيمي، بحث نجد ان العبارات رقم 9 "احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي" جاءت بادنى متوسط قدر بـ 1.75 و انحراف معياري 0.899 و العبارة رقم 1 "تقوم ادارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة" بمتوسط 2.03 و انحراف معياري 0.971 و العبارة رقم 5 "توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة" بمتوسط قدره 2.05 و انحراف معياري 1.011 . و هم العبارات الأدنى متوسط في المحور اما العبارة الأعلى متوسط حسابي

هي العبارة رقم 10 " توزيع الاعمال بين العاملين منصف و عادل" بمتوسط 2.75 و انحراف معياري 1.214 كاعلى متوسط في عبارات المحور.

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف)

اختبار كولجروف - سمرنوف نتعرف من خلاله على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الإحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي) Normal Distribuion حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء سنفترض مايلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### جدول رقم (2-13) لإختبار ( Test de Kolmogorov-Smirnov à un

#### (échantillon

المحور	إحصائية Z	المعنوية
الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي	0.088	0.200

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

نلاحظ أن إحصائية Z هي 0.088 و أن قيمة المعنوية ل sig أكبر من 0.05 إذن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية الصفرية بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

### الفرع الثالث: إختبار الفرضيات

#### اختبار الفرضية الأولى:

يوجد هناك تطبيق أساليب ادارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية.

الجدول رقم (2-14) اختبار الفرضية أ

الجدول رقم (2-5) يبين العلاقة بين أساليب الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
السؤال 3 - محور الأداء التنظيمي	-0.63	0.701
السؤال 7- الأداء التنظيمي	0.414	0.008
السؤال 8 - الاداء التنظيمي	0.209	0.196

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان الفقرات المتعلقة بالصراع الشخصي و هم العبارة رقم 3 " هل تجد خلافات داخل المؤسسة بين الافراد" لها ارتباط سالب قدر ب -0.63 و مستوى دلالة 0.701.

و العبارة رقم 7" معالجة هذه الصراعات" بارتباط قدره اكثر من 41% و انحراف معياري 0.008.

و العبارة رقم 8" في حالة وجود مشكلة أو صراع مع زملائك في العمل ما هو ردة فعلك" بارتباط قدره اكثر من 20% و انحراف معياري 0.196.

I. الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و

الغاز في ولاية غرداية؟

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في

مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 0.05.



الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم(2-15): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار			
معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المقبول	قيمة T المحسوبة
0457	0.209	0.036	3.164	0.003	3.244

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS الموضح في الملحق رقم 09

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط الخطي وجدناها موجبة وتقدر ب  $R = 0.457$  وهي علاقة إرتباطية موجبة قوي إحصائيا بين بعد فقرات الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي وهذا ما يفسره معدل التغير أو التحديد الذي يقدر ب  $R^2 = 0.209$  الذي يبين نسبة التغير حيث يشير الى أن الإستقلالية تفسر التغير في التمر الوظيفي بنسبة 20.9% تقريبا، وباقي النسبة التي تقدر ب 79.1% تفسرها عوامل أخرى، ومن خلال إختبار **ANOVA** نجد ان قيمة  $F = 3.164$  فهي قيمة ضئيلة تدل علي جودة نموذج ذو دالة إحصائيا يبرهن العلاقة بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي، بينما قيمة إختبار  $T = 3.244$  فتشير الى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي وهذا من خلال قيمة T .

ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.003$  اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أن بعد توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب المنافسة و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية ؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإقناع و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية ؛
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الوساطة و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب المنافسة و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز غرداية ؛

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اسلوب السلطة	11	2,5212	,73443
اسلوب الاقناع	17	2,2745	,74158
اسلوب الوساطة	1	2,6000	.
اسلوب حل المشاكل	4	2,6000	,38490
التعاون و التضامن	7	2,0000	,49889
المجموع	40	2,3350	,67389

- الجدول رقم (2-16):الفرضية الفرعية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية

بين المجموعات	1,580	4	395,	857,	499,
داخل المجموعات	16,131	35	461,		
المجموع	17,711	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المسمى السن على الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي ، حيث بلغت قيمة  $f = 0.084$

و بما أن مستوى الدلالة  $SIG = 0.968$  هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H ، ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أساليب الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير أساليب الصراع

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع و الأداء التنظيمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع و الأداء التنظيمي.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

## II. الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونالغاز تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

اختبار الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونالغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي)

أ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونالغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

- الجدول رقم (2-17) نتائج اختبار - T " لعينتين مستقلتين " - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	31	1.9894	0.34129	0.373	0.711
أنثى	09	1.9383	0.43099		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام (SPSS25).

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور البالغ (1.9894) بإنحراف معياري (0.34129) و هو أعلى من متوسط للإناث بلغ (1.9383) بإنحراف معياري (0.43099) ، كما جاءت قيمة المحسوبة (T) لمتغير "الجنس" (0.373) عند مستوى الدلالة (0.711)، وعند مقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، يتضح بأنها أكبر من (0.05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغيرات الديمغرافية الجنس.

- وعليه نرفض الفرضية البحثية التي تنص بأن " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس ". لتصبح " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس ".

ب: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغيرات الديمغرافية السن.

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن

### اختبار تحليل التباين Anova :

و منه نقسم الفرضية إلى فرضيات فرعية التي تمس جانب المتغيرات السن و الأقدمية و المستوى التعليمي

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير العمر.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لعدد سنوات الخبرة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(2-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبصراع الشخصي

و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
1,07290	2,2667	03	أقل من 30 سنة
,78210	2,2792	16	من 30 الى 40 سنة
,57099	2,3944	12	من 41 الى 50 سنة
,56174	2,3778	09	أكثر من 50 سنة
,67389	2,3350	40	المجموع

الجدول رقم (2-18): تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى العمر على ادارة الصراع الشخصي و الأداء

التنظيمي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,123	3	,041	0.084	0.968
داخل المجموعات	17,588	36	,489		
المجموع	17,711	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المسمى السن على الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي ، حيث بلغت قيمة f 0.084

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.968 هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H ،ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

الجدول رقم (2-19)المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الصراع الشخصي و

الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	3	1,9111	,56699
من 6 الى 10 سنوات	7	2,4000	1,08047

من 11 الى 15 سنة	11	2,4303	,54108
من 16 الى 20 سنة	7	2,3429	,62114
أكثر من 20 سنة	12	2,3111	,61387
المجموع	40	2,3350	,67389

تحليل التباين الأحادي لأثر الاقدمية على ادارة الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,676	4	,169	0.347	0.844
داخل المجموعات	17,035	35	,487		
المجموع	17,711	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الاقدمية على الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي ، حيث بلغت قيمة f 0.347

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.844 هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H ،ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي فأقل	5	2,2400	,65081
بكالوريا	7	2,1810	,36253
جامعي	20	2,3933	,85290
دراسات عليا	8	2,3833	,39801
المجموع	40	2,3350	,67389

الجدول رقم (2-21) تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى المؤهل العلمي على إدارة الصراع و الأداء التنظيمي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,298	3	,099	,205	,892
داخل المجموعات	17,413	36	,484		
المجموع	17,711	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المستوى العلمي على الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي ، حيث بلغت قيمة f 0.205 و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.0.892 هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H، ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي.



H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

### ➤ المطلب الثالث: مناقشة النتائج

نستخلص من خلال ما سبق أهم نتائج الدراسة و المتمثلة في النقاط التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى و المتمثلة في " يوجد هناك تطبيق أساليب ادارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية ". حيث وصلنا إلى نتيجة متباينة في وجود تطبيق لاساليب الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي .

أما بالنسبة للفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية.

وصلنا إلى أن بعد توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز في ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 0.05

اما بالنسبة للفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة سونلغاز تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي

وصلنا إلى أن لا وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس

و وصلنا أيضا إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول إدارة الصراع و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر و الاقدمية و المستوى العلمي.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و تلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي، كما تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و تحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من عمال مؤسسة سونلغاز و من خلال دراستنا وجدنا أن هناك اثر لأساليب إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي على مؤسسة سونلغاز غرداية.

الخاتمة

## الخاتمة:

تمت مناقشة العديدة من النقاط المهمة في إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي. أولاً، يجب تعزيز التواصل الفعال بين الأفراد، وذلك من خلال التعبير الصريح عن الآراء والمخاوف والاستماع الفعال لوجهات نظر الآخرين. ثانياً، ينبغي التركيز على الاحتياجات والاهتمامات المشتركة، مما يعزز الفهم المتبادل ويساعد على تقليل الصراع. وأخيراً، يتعين تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، حيث يسهم ذلك في بناء الثقة والاحترام المتبادل.

وتشير النتائج والشواهد الكمية للدراسة إلى أن العلاقات الحسنة والاحترام والتقدير ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لبعضهم البعض تساهم في زيادة الأداء التنظيمي. بالمقابل، تؤدي العلاقات السيئة والصراعات المستمرة إلى التوترات وتخفض مستويات الأداء والإنتاجية. وفي الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة الكهرباء والغاز، لوحظ تأثير إدارة الصراع الشخصي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. يعكس هذا التحليل التزام القطاع بالتطوير المستمر والتحسين في البيئة العملية.

بشكل عام، إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي تعد عملية هامة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. عن طريق اتباع الأساليب المناسبة لإدارة الصراع وتعزيز الاتصال والتفاهم، يمكن تعزيز العمل الجماعي والأداء التنظيمي.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

تمكنا من خلال الدراسة الميدانية للموضوع اختبار الفروض التي تم اعتمادها في بداية البحث وذلك من خلال تحليلنا لمحاور الاستبيان، فكانت كالتالي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب المنافسة و الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإقناع و الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أسلوب الوساطة و الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

### ثانيا : نتائج الدراسة :

لقد تبين لنا من خلال بحثنا في جانبه النظري مايلي :

- ✓ هناك عدة أساليب لإدارة الصراع الشخصي في المنظمة ؛
- ✓ هناك دور أساسي و إستراتيجي يمكن أن تلعبه إدارة الصراع الشخصي في تحسين أو إنخفاض الأداء التنظيمي ؛
- ✓ توصلنا في بحثنا أن أساليب إدارة الصراع الشخصي تؤثر على الأداء التنظيمي ؛
- ✓ لكل منظمة صراعات خاصة بها ؛
- ✓ وجود علاقة إرتباط قوية بين الصراع الشخصي و الأداء التنظيمي ، حيث تبدو ملامح الصراع في الصراعات الشخصية .

### ثالثا :الاقتراحات

- ✓ التقرب من العمال من أجل معرفة انشغالاتهم و مناقشتها؛
- ✓ زيادة الاهتمام ادارة سونلغاز بإدارة الصراعات دون تأخيرها أو اهمال لشكاوى اطراف الصراع؛
- ✓ زيادة إهتمام ادارة في رفع و تطوير الأداء التنظيمي للعاملين لديها ؛
- ✓ تجنب الاعتبارات لشخصية في فرص الترقية.

### رابعا: توصيات

- ✓ ضرورة تشخيص الصراع من قبل الادارة قبل بدأ في اختيار أسلوب الذي سيتم ادارة الصراع من خلاله ؛
- ✓ استخدام طرق عادلة لأساليب ادارة الصراع الشخصي و تقييم الأداء ؛
- ✓ يجب الحرص على تنويع عملية التدريب و التكوين لأنها أداة لتحسين اداء العاملين و الإرتقاء بالمؤسسة من خلال تطبيق العاملين المعارف و المهارات التي كتسبوها من التكوين و التدريب ؛
- ✓ تقديم الحوافز معنوية لتشجيع العمال على المبادرة في العمل و الاستقرار لأن الحوافز المادية وحدها لا تكفي ؛
- ✓ هاته الدراسة تبقى محل نقاش و تبقى النتائج خاصة بالزمان و المكان للدراسة .

- ✓ تحسين التواصل: إدارة الصراع الشخصي بشكل فعال يتطلب تطوير مهارات التواصل الفعالة. الدراسات تشير إلى أن تحسين جودة التواصل بين الأفراد يؤدي إلى تحسين العلاقات وتقليل الصراع؛
- ✓ تطوير مهارات حل المشكلات: تعلم أساليب فعالة لحل المشكلات واتخاذ القرارات يساعد على تقليل الصراعات الشخصية وتعزيز الأداء التنظيمي. يمكن استخدام تقنيات مثل التفكير النقدي وتحليل الأسباب الجذرية لتطوير هذه المهارات؛
- ✓ تعزيز التفاهم والتعاون: تعتبر التعاونية وبناء التفاهم أساسًا لإدارة الصراعات الشخصية. عندما يعمل الأفراد سويًا ويسعون لفهم وجهات نظر بعضهم البعض، يتم تعزيز العلاقات وتقليل الاحتكاكات؛
- ✓ تطوير القدرة على التحكم بالعواطف: يلعب التحكم الجيد في العواطف دورًا هامًا في إدارة الصراعات الشخصية. فهم تأثير العواطف على التفاعلات الشخصية واستخدام أساليب فعالة للتحكم فيها يساهم في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ تطوير القيادة الشخصية: القادة الذين يمتلكون مهارات إدارة الصراعات الشخصية الجيدة يمكنهم أن يكونوا نموذجًا للآخرين ويشجعون على التعاون وحل النزاعات بشكل فعال. بناء قدرات القيادة الشخصية يمكن أن يؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي والمناخ العام في المنظمة.

## قائمة المراجع والمصادر

### 1. الكتب :

- أ.د.أكرم محسن الياسري ،أ.د.علاء فرحان طالب ،م.م.نغم دايع عبد علي ،مفاهيم معاصرة في ادارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة ،ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان -الاردن 2015.
- بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000.
- حريم حسين " ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، "عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة،2000.
- حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن،ط2011،1.
- حسن رعد الصرن ، " فن و علم إدارة الوقت " ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2001 .
- د.معن محمود عياصرة ،أ.مروان مُجَّد بني أحمد ،أدارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل،ط1،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان ،2008.
- د، مصطفى يوسف كافي ،ادارة الصراعات و الازمات التنظيمية ،ط1 ،دار الجامد للنشر و التوزيع ،عمان -الاردن ،2015.
- زهير بوجمه شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر اولتوزيع، 2016 .
- سعيد مُجَّد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999 .
- الشماع ، خليل مُجَّد حسن و حمود ، خضير كاظم ، " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2000.
- عبد الله عبد الرحمان، علي بدوان، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- العميان ،محمود سليمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان 2002.
- القربوتي مُجَّد قاسم ،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الانساني ،الفردى و الجماعات في المنظمات المختلفة ،دارالشروق للدعاية و الاعلان و التسويق .عمان -الاردن .1993.
- كسنة مُجَّد ، " دليل الباحث في إدارة الأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار كليك للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2022 .



## قائمة المراجع والمصادر

- مُجَّد سعيد أنور سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1993 .
- مُجَّد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
- مُجَّد كامل ، المغربي . السلوك التنظيم : مفاهيم و أسس سلوك الافراد و الجماعات في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع ، . 2005.
- موسى اللوزي ، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان؛ 2002 .
- 2. البحوث الجامعية :
- أسماء فتحي سيد عبده ، " أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي " ، بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، مدينة السادات ، 2021.
- بونقاب ضياء الدين ، " أهمية الأداء الوظيفي في تنمية المناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية " ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة ، مذكرة ماستر ، جامعة مُجَّد بوضياف ، مسيلة ، 2018/2017.
- جلول كلثوم ، الكروبي عمر، تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي ، مذكرة غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الانسانية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2021/2020.
- خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و التنظيم ، غير منشورة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، جامعة سطيف 2، سطيف ، 2014/2013.
- صبرين مباركي ، " دور الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة " ، دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ، مذكرة ماستر ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة ، 2014 .
- طاسي فاطمة الزهراء ، " رأس المال البشري و دوره في تعزيز الأداء التنظيمي " دراسة حالة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري ولاية غرداية ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة غرداية ، 2022.
- عبد الحميد بونقاب ، " أثر تكامل إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة " دراسة حالة \_ المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية ، 2022 /2021.

## قائمة المراجع والمصادر

- محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة - سطيف - بسكرة مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2007.
- نقو جمعة ، عيشاوي فاطمة ، ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الاداء المورد البشري دراسة حالة بلدية غرداية 2022، مذكرة الماستر غير منشورة تخصص ادارة موارد بشرية ، 2022.
- هنادي صكر مكطوف ، اشواق علي حسين ، " تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان " دراسة حالة ، مذكرة ماجستير ، جامعة بغداد /الإدارة و الاقتصاد ، بغداد ، 2019 .
- 3. المقال المنشور :
- أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69 ، الجزائر، 2008 .
- حمد حسين منهل ، " تأثير الأوركسترا المعرفية في الأداء التنظيمي " ، المجلة العراقية الإدارية ، المجلد 16 ، العدد 66 .
- حنان أبو بكر مليطان ، " أثر إدراك مفهوم و أهمية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي " دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمصاريف التجارية العاملة بمدينة مصراته ، مجلة الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد ، المجلد الخامس ، العدد 3 ، 2022 .
- صفاء محمد صلاح الدين ، " دراسة مقترحة لعلاج الفساد الإداري و المالي في المنظمات و دورها في تطوير الأداء التنظيمي " ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، العدد 57 (الجزء الثاني) 2020.
- عبد المللك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد رقم 1 ، 2001 .
- عدان نبيلة ، " تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة " ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد الرابع ، العدد 12 ، 2020 .
- فاضل حمد سلمان القيسي ، " دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد 92 ، 2016 .

## قائمة المراجع والمصادر

- فوزية مقراش ، فيروز مصلح الضمور ، " أثر الإبداع على الأداء التنظيمي " دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية " جيجل " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 15 ، العدد 20 ، 2019 .
  - الكريم الخناق ، "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005 .
  - محمود بولصباغ ، " القدرات التسويقية و أثرها على الأداء التنظيمي " ، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، 2022.
  - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية تطبيقية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014 .
  - هادي عبد المحسن مطر، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب و مراحل الصراعات، مجلد جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد 4، العدد 1، 2014.
4. منشورات المؤسسات و الجهات الحكومية
- بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونغاز بوهران، 22 مارس 2015.

### 5. الملفات الإلكترونية باللغة الأجنبية :

- Adam m . grant . the significance of task significace job performance effects . relational mechanisms. And boundary conditions.journal of applied psychology 2008 .vol.93.no.1.
- Abdul sattar fazely. A study on job perception. Job performance and job satisfaction of teachers of state agricultural universities in karnataka. Thesis submitted to university of agricultural sciences . bengaluru in the partial fulfillment for the award of the degree of doctor of philosophy in argricultural extension .2016.
- Joston diamond arnold (17/1/2020) . **the 3 types of organizational goals you need to achieve excellence** . inspiresoftware . retrieved .17/1/2022.edited
- Prahalad,c.k.&hamel,g. **the core competence of the corporation** harvard business review , vol .68,no.3,1990

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

استبيان (استمارة)



**الموضوع :** تعبئة إستبيان مذكرة ماستر حول " أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي في الأداء التنظيمي " دراسة حالة بمديرية

توزيع الكهرباء و الغاز ببوهرانة – ولاية غرداية .

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

يشرفني أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الإستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان " أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي في الأداء

التنظيمي " و التي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم

التسيير في جامعة غرداية .

نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الإستبيان بدقة و عناية و موضوعية و أن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم .

و نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي ، و ستحظى بالسرية التامة.

وفي الأخير لكم منا فائق الإحترام و التقدير و الشكر الجزيل على وقتكم و جهدكم و حسن تعاونكم .

إشراف:

الطالبتين :

د.أ/ المعراج عبد القادر هواري

— بوحميذة إيمان حدة

— قديسي خديجة

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  30-40 سنة  41-50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
- 4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة  21 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي: مدير  نائب مدير  رئيس مديرية  رئيس دائرة  رئيس مصلحة  رئيس خلية  منصب آخر: .....أذكره.

القسم الثاني: ادارة الصراع الشخصي

1. كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة  عادية  سيئة

2. هل يهملك تكوين علاقات مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

• إذا كانت اجابتك ب"نعم" لماذا؟

- لخلق جو تعاون

- لتخفيف من الشعور بالعزلة

- للقيام بعمل متكامل

3. هل تجد خلافات داخل المؤسسة بين الافراد؟

نعم  لا

• إذا كانت اجابتك "نعم" ما هي اسباب ظهور هذا الصراع لرأيك؟

- وجود مصالح و اهداف متعارضة

- النفود و حب السبطة

- خلل في نمط القيادة
- غياب العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت
- الاشاعات و الاتصالات غير الرسمية
4. هل توجد جماعات لها مصالح داخل المؤسسة داخل المؤسسة؟  
 نعم  لا
- اذا كانت إجابتك " نعم" ما هو اسباب ظهور هذا الصراع يرأيك؟
- تبادل المصالح
- الانتماء العرقي و الجغرافي
- بسبب وجود خلافات في العمل
- حب النفوذ و السلطة
5. ما هي طريقة تعامل مديرك مع مجموعة العمل؟  
 ديمقراطي  فردي  متساهل  فوضوي
6. هل يوجد شخص في المجموعة يؤثر على أدائك و اتجاهاتك أكثر من مديرك؟  
 نعم  لا
7. كيف تتم معالجة هذه الصراعات؟  
 - النقاش و الحوار
- الوساطة
- القائد يفرض رأيه
8. في حالة وجود مشكلة أو صراع مع زملائك في العمل ما هو ردة فعلك؟  
 - إجراء إتصال لحله  - اخبار قائدك المباشر
- طلب التوسط اليه بأحد الزملاء  - ارغامه على قبول رأيك
- عدم الاهتمام
9. هل تفضل معالجة خلافات العمال عن طريق  
 - السلطة القانونية
- الحوار
- تبادل الأفكار
10. كيف يتعامل زملائك مع اخطائك؟  
 - ينصحونك بتصحيحها و يتضامنون معك
- يبلغونه مسؤولين

- لا يبالون بما اصلا

11. هل تستخدم أسلوب التسلط لحل الخلافات؟

• إذا كانت إجبتك "نعم" تستخدمها

- في الظروف الطارئة

- عند تأكدكم من صحة القرارات التي تصدرها

- في حالة نزاع دائم

12. هل تظن أن ضعف أداء الموظفين يرجع إلى صراعات؟

نعم

لا

13. أي الاساليب أنجح لإدارة هذه الصراعات على مستوى الجماعات؟

- أسلوب السلطة

- أسلوب الاقناع

- أسلوب الوساطة

- أسلوب حل المشاكل

- التعاون و التضامن

14. هل أختلاف اساليب ادارة الصراع يؤثر على ادائك في المؤسسة

نعم

لا

• في [ ] بة ب"نعم" هل هو؟

سليبي

ايجابي

15. هل أنت راض عن أساليب ادارة الصراع في المؤسسة

نعم

لا

• إذا كانت إجابتك "لا" لماذا؟

16. هل تعمل على عدم جلب الكراهية لنفسك من جانب العمال؟

غالبًا

أحيانًا

أبداً

17. هل توضح للأطراف المتصارعة بأن أهدافهم مشتركة؟

غالبًا

أحيانًا

أبداً



18. لو عرض عليك ترك المؤسسة و العمل بأخرى أحسن هل تفعل ؟

نعم  لا

• إذا كانت "نعم" إلى ما يرجع ذلك إلى ؟

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

• إذا كانت "لا" فهذا راجع إلى ؟

— عدم وجود صراعات

— احساسك بروح الانتماء

— لان المؤسسة تشبع حاجاتك

— لأن المؤسسة توفر لك الاستقرار

القسم الثالث: الاداء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاداء التنظيمي: هو نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق رسالتها و ذلك بجعل الاداء متميزا عن منافسيها						
01	تقوم ادارة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة					
02	اختلاف اساليب ادارة الصراع له تأثير على أدائك في المؤسسة					
03	ضعف أداء الموظفين في المؤسسة يرجع الى وجود صراعات					
04	يوجد جو من الاحترام و التعاون و التشاور بين الموظفين للاستفادة بين بعضهم البعض					
05	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات و خبرات جديدة					
06	تضع المؤسسة ترقيات و حوافز لزيادة الاداء لدى الموظفين					
07	إيجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين اداء المؤسسة					
08	اقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة					
09	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع ادائي					
10	توزيع الاعمال بين العاملين منصف و عادل					
11	المهام المطلوبة في العمل واضحة و مناسبة لساعات العمل					

## الملاحق

					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية و تكوينية اضافية	12
					تعمل الادارة على تحفيز الافراد ماديا و معنويا لزيادة في الاداء التنظيمي	13
					تخطط المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات	14
					تحرص المؤسسة على تنظيم خدمات تتصف بالجودة	15

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة	أسماء المحكمين
جامعة غرداية	أ، بوقرة إيمان
جامعة غرداية	أ، بن الزين حمزة
جامعة غرداية	أ، قمبور عبد الرؤوف

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	33

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,568	18

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	15

### Correlations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	الكلية_المحور
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	,081	,346
	Sig. (2-tailed)		,621	,029
	N	40	40	40
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,081	1	,963
	Sig. (2-tailed)	,621		,000
	N	40	40	40
الكلية_المحور	Pearson Correlation	,346	,963	1
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	
	N	40	40	40

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	77,5	77,5	77,5
	أنثى	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من اقل	3	7,5	7,5	7,5
	سنة 30-40	16	40,0	40,0	47,5
	سنة 41-50	12	30,0	30,0	77,5
	فأكثر سنة 50	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	فأقل ثانوي	5	12,5	12,5	12,5
	بكالوريا	7	17,5	17,5	30,0
	جامعي	20	50,0	50,0	80,0
	عليا دراسات	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	فأقل سنوات 5	3	7,5	7,5	7,5
	سنوات 6-10	7	17,5	17,5	25,0
	سنة 11-15	11	27,5	27,5	52,5
	سنة 16-20	7	17,5	17,5	70,0
	فأكثر سنة 21	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	مديرية رئيس	1	2,5	2,5	5,0
	دائرة رئيس	2	5,0	5,0	10,0

مصلحة رئيس	8	20,0	20,0	30,0
خلية رئيس	9	22,5	22,5	52,5
آخر منصب	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### Correlations

		س3	س7	س8	الثاني_المحور
س3	Pearson Correlation	1	-,257	-,101	-,063
	Sig. (2-tailed)		,109	,534	,701
	N	40	40	40	40
س7	Pearson Correlation	-,257	1	,062	,414**
	Sig. (2-tailed)	,109		,705	,008
	N	40	40	40	40
س8	Pearson Correlation	-,101	,062	1	,209
	Sig. (2-tailed)	,534	,705		,196
	N	40	40	40	40
الثاني_المحور	Pearson Correlation	-,063	,414**	,209	1
	Sig. (2-tailed)	,701	,008	,196	
	N	40	40	40	40

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

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	س3, س7, س8 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,143	,62396

a. Predictors: (Constant), س3, س7, س8

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,695	3	1,232	3,164	,036 <sup>b</sup>
	Residual	14,016	36	,389		
	Total	17,711	39			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), س3, س7, س8

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,461	,450		3,244	,003
	س3	,086	,205	,064	,418	,679
	س7	,398	,146	,419	2,726	,010
	س8	,099	,078	,189	1,270	,212

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلبي_المحور	ذكر	31	1,9894	,34129	,06130
	أنثى	9	1,9383	,43099	,14366

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
الكلبي_المحور	Equal variances assumed	2,292	,138	,373	38	,711
	Equal variances not assumed			,328	11,080	,749

**Descriptives**

الثاني_المحور							
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		

سنة 30 من اقل	3	2,2667	1,07290	,61944	-,3986	4,9319	1,27	3,
سنة 30-40	16	2,2792	,78210	,19553	1,8624	2,6959	1,40	4,
سنة 41-50	12	2,3944	,57099	,16483	2,0317	2,7572	1,73	3,
فاكثر سنة 50	9	2,3778	,56174	,18725	1,9460	2,8096	1,53	3,
Total	40	2,3350	,67389	,10655	2,1195	2,5505	1,27	4,

### ANOVA

الثاني\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,123	3	,041	,084	,968
Within Groups	17,588	36	,489		
Total	17,711	39			

### Descriptives

الثاني\_المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل ثانوي	5	2,2400	,65081	,29105	1,4319	3,0481	1,53	3,07
بكالوريا	7	2,1810	,36253	,13702	1,8457	2,5162	1,80	2,60
جامعي	20	2,3933	,85290	,19071	1,9942	2,7925	1,27	4,27
عليا دراسات	8	2,3833	,39801	,14072	2,0506	2,7161	1,93	3,00
Total	40	2,3350	,67389	,10655	2,1195	2,5505	1,27	4,27

### ANOVA

الثاني\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,298	3	,099	,205	,892
Within Groups	17,413	36	,484		
Total	17,711	39			

### Descriptives

الثاني\_المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل سنوات 5	3	1,9111	,56699	,32735	,5026	3,3196	1,27	2,3



سنوات 6-10	7	2,4000	1,08047	,40838	1,4007	3,3993	1,40	4,2
سنة 11-15	11	2,4303	,54108	,16314	2,0668	2,7938	1,87	3,3
سنة 16-20	7	2,3429	,62114	,23477	1,7684	2,9173	1,53	3,0
فأكثر سنة 21	12	2,3111	,61387	,17721	1,9211	2,7011	1,73	3,6
Total	40	2,3350	,67389	,10655	2,1195	2,5505	1,27	4,2

### ANOVA

الثاني\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,676	4	,169	,347	,844
Within Groups	17,035	35	,487		
Total	17,711	39			

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

الكلي\_المحور

N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	1,9779
	Std. Deviation	,35801
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,087
	Negative	-,088
Test Statistic		,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
د1	40	2,03	,947
د2	40	2,18	,874
د3	40	2,33	,971
د4	40	2,50	1,038
د5	40	2,05	1,011

د6	40	2,55	1,154
د7	40	2,38	,952
د8	40	2,20	1,181
د9	40	1,75	,899
د10	40	2,75	1,214
د11	40	2,38	1,125
د12	40	2,53	1,219
د13	40	2,73	1,219
د14	40	2,35	1,051
د15	40	2,35	1,099
Valid N (listwise)	40		

### Descriptives

الثاني\_المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
السلطة اسلوب	11	2,5212	,73443	,22144	2,0278	3,0146	1,40	
الافتتاح اسلوب	17	2,2745	,74158	,17986	1,8932	2,6558	1,53	
الوساطة اسلوب	1	2,6000	.	.	.	.	2,60	
المشاكل حل اسلوب	4	2,6000	,38490	,19245	1,9875	3,2125	2,13	
التضامن و التعاون	7	2,0000	,49889	,18856	1,5386	2,4614	1,27	
Total	40	2,3350	,67389	,10655	2,1195	2,5505	1,27	

### ANOVA

الثاني\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,580	4	,395	,857	,499
Within Groups	16,131	35	,461		
Total	17,711	39			