وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' :ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساتها على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا الشهيدة زرفاوي فاطمة –تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبتين:

- خمايسية رشيدة
- لعجال إيمان

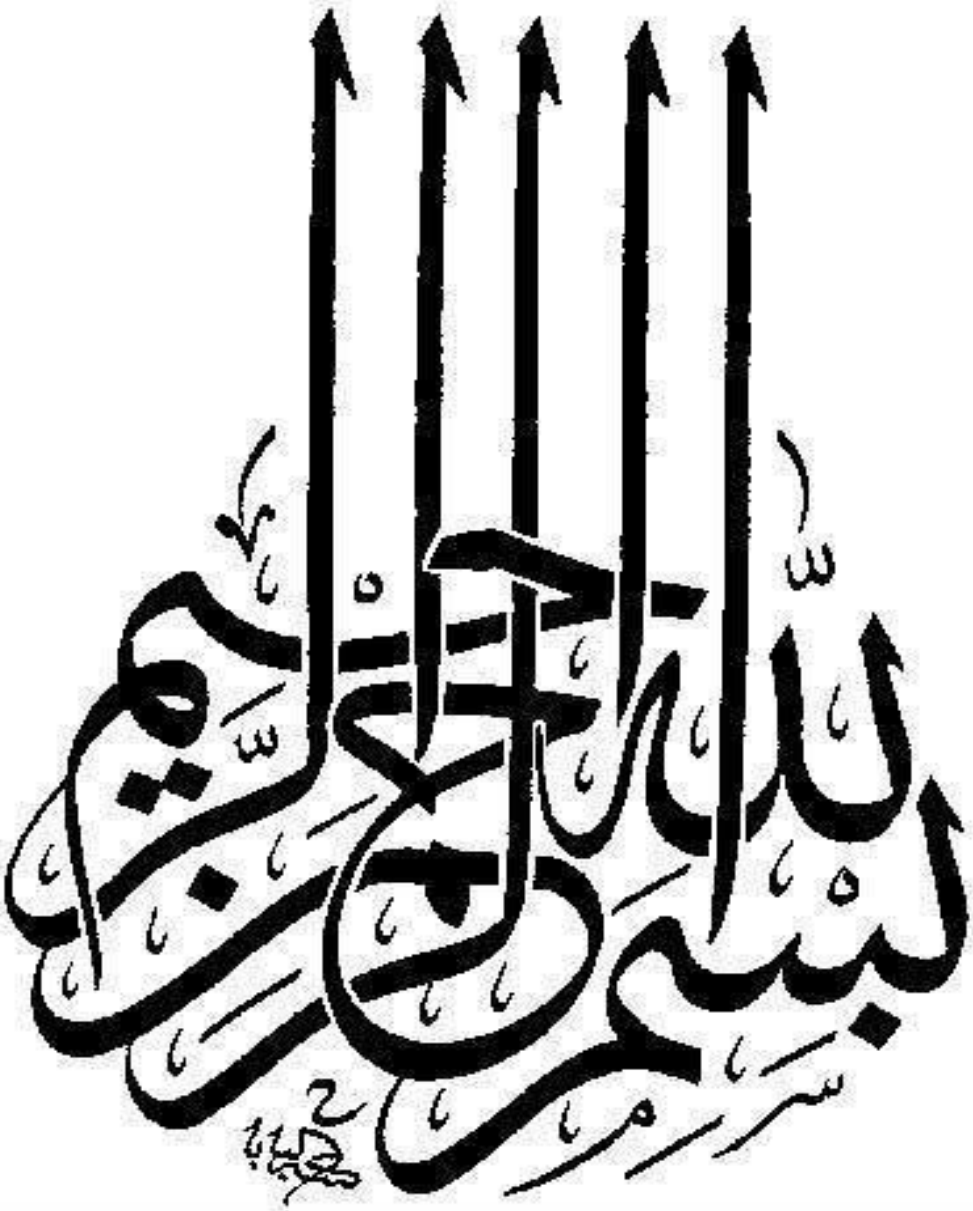
إشراف الأستاذ:

- د. مكلاتي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
غرايبية فضيلة	أستاذ محاضر –أ-	رئيسا
فاطمة الزهراء مكلاتي	أستاذ محاضر –أ-	مشرفا ومقررا
توايحية رابح	استاذ مساعد –أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

سورة النساء، الآية 113

شكر وعرفان

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على اله وصحبه أجمعين .

بداية احمد الله كثيرا واشكر فضله الذي منا علينا بإنجاز هذا العمل المتواضع و يسر لي طريقنا ، ونتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد على انجاز هذا العمل و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة "د/فاطمة الزهراء مكلاتي " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة و الثرية التي كانت طريق لنا نمشي عليه من اجل إتمام هذا العمل .

كما يسرنا أن اشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من علمني حرف و أمدني بفكرة و أعارني كتاب و اخذ بيدي لحظات الشدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا - تبسة ، و لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد قمنا بعملية المسح الشامل و بلغ عدد العمال 111 عامل ،و استرجعت كامل الاستبيانات الموزعة ،و كانت صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 20 ،خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود تأثير لأسلوب الإكراه على كفاءة الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي ،و يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع المدروس و هي المؤسسة العمومية ، كما وجدنا أن هناك تأثير لأسلوب التفاوض لإدارة الصراع على ولاء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي .

الكلمات المفتاحية : إدارة الصراع ،أداء العاملين ، المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا ولاية تبسة .

This study aimed to identify the impact of organisationnel méthode on the performance of employées at. the psycho-pedagogical center for mentally handicapped children – Tébessa .to archive the studys objectives ,the descriptive approach was used ,and the quetionnaire was used as a tool for data collection .we conducted a comprihensive survey of 111 employees all destrubuted quetionnaires were retrived and were valide for statistical processing using the statistical package for social sciences (spss) version 20 ,this study concluted with several results the most important of which is the lack of an impact if the coercive methode on the efficiency of emploees at the psycho- pedagogical center.this is due to the nature of the community studied which is a public institution .we also found that there is an impact of the negotiation methode for conflict mangement of the loyality of the employees at the the psycho-pedagogical center for mentally handicapped children.

Keywords :*conflict mangemant , employee ,performance, the psycho-pedagogical center for mentally handicapped children –Tébessa.*

العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	-
فهرس محتويات	I
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VII
فهرس الملاحق	IX
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
أولا: الإشكالية	02
ثانيا :أهداف الدراسة	05
ثالثا :أسباب اختيار الموضوع	05
رابعا: أهمية موضوع الدراسة	05
خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة	06
سادسا: الدراسات السابقة	10
سابعا: المقاربة السوسيولوجية	21
الفصل الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي	
تمهيد:	27
أولا: أسباب الصراع التنظيمي	28
ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي	30
ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي	32
رابعا: الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي	33
خامسا: إدارة الصراع التنظيمي	34
سادسا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي	35
خلاصة الفصل	38
الفصل الثالث: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي	

تمهيد	40
أولا: أهمية الأداء التنظيمي	41
ثانيا :عناصر الأداء التنظيمي	42
ثالثا: محددات الأداء التنظيمي	43
رابعا: معايير الأداء التنظيمي	45
خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي	47
سادسا: تقييم الأداء التنظيمي	49
خلاصة الفصل	52
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	54
أولا: مجالات الدراسة	55
-المجال المكاني	55
-المجال الزماني	58
-المجال البشري	59
ثانيا :مجتمع الدراسة	59
ثالثا: منهج الدراسة	60
رابعا: أدوات جمع البيانات	61
خلاصة الفصل	62
الفصل الخامس: أساليب تحليل النتائج وتفسيرها	
تمهيد	64
أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	65
1- الأساليب الإحصائية الوصفية	65
2- الأساليب الاستدلالية:	65
3- اختبار صدق أداة الاستبيان :	66
ثانيا :عرض النتائج	71

1 - عرض و تحليل البيانات الأولية	71
2- تحليل نتائج متغيرات للدراسة	77
3 - اختبار الفرضيات	86
ثالثا: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات	89
1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:	89
2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :	90
3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:	90
رابعا: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة	91
خامسا: النتائج العامة	92
سادسا : التوصيات	92
الخاتمة	94
قائمة المصادر و المراجع	96
ملاحق	102

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	20
02	معايير تحديد الاتجاه	66
03	تداول الاستبيان	67
04	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	67
05	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان الدراسة	68
06	يمثل معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول	69
07	يمثل معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	70
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	71
09	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن	72
10	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	73
11	توزيع أفرد المجتمع حسب متغير الفئة السوسيومهنية	75
12	توزيع أفرد المجتمع حسب متغير الخبرة المهنية	76
13	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) وأبعاده	77
14	تحليل آراء افراد المجتمع تجاه بعد أسلوب الإكراه	79
15	تحليل آراء الأفراد المجتمع تجاه بعد أسلوب التجنب	80
16	تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد أسلوب التفاوض	81
17	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وأبعاده	82
18	تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الكفاءة	83
19	تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الانضباط	84
20	تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الولاء التنظيمي	85
21	نتائج اختبار الفرضية الأولى	87
22	نتائج اختبار الفرضية الثانية	88
23	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	89

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	مخطط الدراسة	04
02	الهيكل التنظيمي الخاص بالمركز	58
03	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	72
04	التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير السن	73
05	التوزيع البياني أفرد المجتمع حسب متغير المؤهل التعليمي	74
06	التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير الفئة السوسيومهنية	76
07	التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير الخبرة المهنية	77

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
01	إذن بالدخول	103
02	الاستمارة	104
03	مخرجات SPSS	108

المقدمة

تعد الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية في أي منظمة خاصة في المؤسسات العمومية التي تتميز بتعدد المستويات الإدارية وتنوع المصالح والأهداف بين العاملين ،و قد تنشأ هذه الصراعات نتيجة اختلاف وجهات النظر ،تباين القيم ،التنافس على الموارد المحدودة أو سوء التواصل بين الأفراد أو الإدارات وعلى الرغم من أن الصراع ينظر إليه غالبا على انه عامل سلبي يعيق سير العمل ،إلا أن إدارته بفعالية يمكن أن يحوله إلى قوة دافعة لإبداع والتحسين التنظيمي وهذا يعود إلى العنصر البشري الذي يعد احد أهم موارد المنظمة ويمثل الأساس في تحقيق نجاحها وأهدافها .

تتنوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الإكراه والتجنب والتفاوض حيث يحدد اختيار أسلوب الأمثل طبيعة البيئة التنظيمية ،و ثقافة المؤسسة وتكمن أهمية هذه الأساليب في قدرتها على تقليل التوترات وتعزيز التعاون بين العاملين مما ينعكس إيجابا عل أدائهم ورفع إنتاجية المؤسسة ككل .في هذا السياق تبرز ضرورة دراسة انعكاسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، نظرا لحساسية دور هذه المؤسسات في تقديم الخدمات للمواطنين وضرورة تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها ،فإدارة الصراع بشكل بناء يمكن أن يحسن الروح المعنوية للعاملين وتعزز الانتماء التنظيمي وتزيد من مستوى أداء العاملين بينما قد تؤدي الإدارة الغير فعالة للصراع إلى تفاقم المشكلات وتراجع الأداء التنظيمي .

من هنا تأتي دراستنا لهذا الموضوع من اجل تسليط الضوء عل تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية ساعية إلى تحديد أفضل السبل التي يمكن أن تساهم في تحويل الصراع إلى فرص للتطوير بدلا من كونه عائقا أمام تحقيق الأهداف .حيث قدمنا هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين ،جانب نظري وجانب تطبيقي وبغية الإجابة عل التساؤل المطروح والتوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات الموضوع قسمنا الدراسة إلى 05 فصول .

الفصل الأول :خصص للإطار المنهجي و المفاهيمي حيث تم فيه طرح تساؤل الإشكالية مع تحديد أسباب اختيار الموضوع ،أهميتها والأهداف وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للموضوع وقد تم الاستعانة بدراسات سابقة ، ومختلف الأطر النظري التي فسرت موضوع البحث .

الفصل الثاني :تم تناول الصراع التنظيمي ، أنواعه ومستوياته ومراحله وإدارته وأساليب إدارته

الفصل الثالث : و تم التطرق فيه إلى المتغير التابع و هو الأداء التنظيمي و اشتمل على أهمية الأداء التنظيمي و عناصره و محدداته و معاييره و العوامل المؤثر عل الأداء و تقييمه .

الفصل الرابع : تناولنا في هذا الفصل المجال المنهجي للدراسة و تضمن مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و كذلك تم التطرق إلى مجتمع الدراسة المدروس وأدوات جمع البيانات .

الفصل الخامس : ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفريغها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية spss إصدار **20** وكذلك تم تفسير النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ،وصولا إلى النتائج العامة و الخاتمة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا :أهداف الدراسة

ثالثا :أسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهمية موضوع الدراسة

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: المقاربة السوسيولوجية

أولا: الإشكالية

يعد المورد البشري دعامة جوهرية وعنصر حيوي تستند إليه المنظمات في وقتنا المعاصر، حيث يمل محورا أساسيا في العملية التسييرية، بحيث تتركز مساعي المديرين حوله كونه يعكس ديناميكيتها وتفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لقدراته لتحقيق غاياتها في ظل بيئة تنظيمية مناسبة لتساهم في رفع كفاءته، فكفاءة أداء العامل مرتبطة بتهيئة الظروف الملائمة لضمان اندماجه في عمله مما قد ينعكس إيجابا على كل من الفرد والمنظمة معا، فإنجازه يعتمد مدى إدراك العاملين لمهامهم ومحاولة التحسين والتطوير في المنظمة والمشاركة في صياغة الخطط والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة .

لا تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة دون وجود تواصل وتفاعل بين الفاعلين في مختلف المستويات حيث تتشابك المصالح والأشخاص وترابط لتحقيق غايات متنوعة كتبادل الخبرات، تشارك المعارف، التنسيق المشترك والتشاور والمفاوضة، وهذا التداخل والترابط ممكن أن يؤدي إلى المشاركة والتعاون وممكن أن يؤدي إلى النزاع والتضارب في المصالح والصراعات.

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة تنظيمية تحدث في بيئة العمل نتيجة طبيعة علاقات العمل وأنماط التواصل داخل المؤسسة بين الفاعلين أو قد يرجع إلى عدم قدرة أعضاء الجماعة على إشباع حاجاتهم المتعلقة بإعادة توزيع المصادر النادرة وتحكمهم في بناء السلطة أو الوصول إلى المناصب العليا. إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة تشمل كل مظاهر التفاوت في امتلاك المصادر النادرة (كالسلطة، الثروة، القوة) مما يولد صدام المصالح بين الذي يملك والذي لا يملك. ويمكن أن يكون هذا التعارض مستترا متراكما لا يظهر على السطح ويكون كامنا.

لقد أصبح الصراع حالة قائمة وضروري لابد منها بين المنظمات لذلك يرى الكثير أن إدارة الصراع بفعالية وعقلانية قد يؤدي إلى تحفيز الصراع الإيجابي وقمع الصراع الضار وأن الصراع يختلف من حيث التطور والنمو والإبداع وبين الصراع الذي يصل لحد السلوك العدواني المضر للجماعات والتنظيمات وقد ينعكس ذلك على عدة جوانب كالأداء الوظيفي.

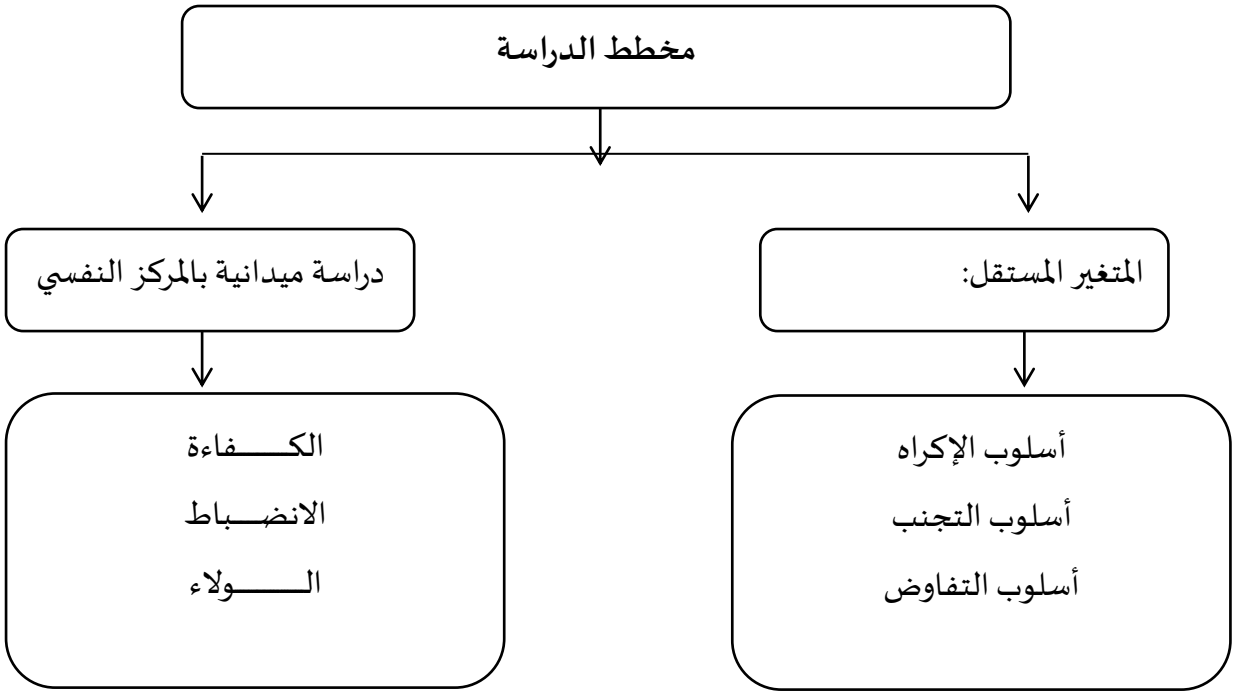
يعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات وتقدمها حيث يمثل المحصلة النهائية لجهود العاملين وقدراتهم في تحقيق الأهداف المنوطة بهم ويتطلب تحسين الأداء وضع معايير واضحة للتقسيم، وتوفير التدريب المستمر وتحفيز العاملين وتحقيق الولاء وانتماء العاملين بحيث أن كسب ولاء العاملين يمكن أن يساعد على تقبلهم أي تغيير ترغب المنظمة في إحداثه والعاملين الذين لديهم ولاء كبير لمنظماتهم لديهم أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.

يعد الأداء أحد المقاييس التي تعكس كفاءة وفعالية الموظفين مما قد ينعكس إيجابا على المؤسسة والعاملين ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل كالصراع التنظيمي ويختلف تأثير الصراع وفقا لطريقة إدارته، فقد يكون مصدر لتعزيز الكفاءة والتحفيز وخلق التنافس أو على العكس سببا في التوتر وانخفاض الكفاءة، وتظهر الدراسات أن الصراع التنظيمي قد يؤدي إلى تحسين الأداء إذا تم التعامل معه بوعي، نظرا لدوره في تحفيز الابتكار وتقوية الروابط بين العاملين، ومع ذلك فان غياب الإدارة الفعالة للصراع قد يؤدي إلى تفاقم الخلافات مما يؤثر على استقرار المنظمة ويضعف قدراتها على تحقيق أهدافها، لذلك من الضروري تبني استراتيجيات تنظيمية تعزز الانتماء والمسؤولية إذ أن شعور الموظفين بالولاء والالتزام يسهم في تحسين أدائهم ويعكس مدى ارتباطهم برؤية المؤسسة، مما يضمن استمراريتها وقدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة ومن خلال هذا الطرح نطرح التساؤول التالي: ما انعكاسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية.

مخطط الدراسة:

التناول الرئيسي: ما انعكاسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي لولاية تبسة -

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الأسئلة الفرعية:

س1: ما تأثير أسلوب الإكراه في إدارة الصراع التنظيمي على كفاءة الموظفين بالمؤسسة العمومية؟

س2: ما انعكاس أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على انضباط الموظفين بالمؤسسة العمومية؟

س3: ما تأثير أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي على ولاء الموظفين بالمؤسسة العمومية؟

الفرضيات:

ف1:يوجد انعكاس سلبي لاعتماد أسلوب الإكراه في إدارة الصراع التنظيمي على ضعف الكفاءة لدى الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

ف2:يوجد تأثير سلبي لانتهاج أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على درجة انضباط الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

ف3: يوجد تأثير إيجابي لتبني أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي على زيادة مستوى ولاء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

ثانيا :أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

- لتحديد تأثير أسلوب الإكراه على مستوى كفاءة الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا .
- لقياس مستوى انعكاس أسلوب التجنب على درجة انضباط الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا .
- لمعرفة تأثير أسلوب التفاوض على زيادة مستوى ولاء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا .

ثالثا :أسباب اختيار الموضوع

أ. أسباب ذاتية

- الميول والاستعداد النفسي لدراسة موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية.
- كون الباحث يمثل جزءا من مجتمع الدراسة.
- ارتباط الصراع التنظيمي بتخصصي الأكاديمي (تنظيم وعمل)
- الإحساس بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن.

ب. أسباب موضوعية

- قلة الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- قابلية موضوع الصراع التنظيمي والأداء للدراسة والبحث الميداني.
- لكسب معرفة نظرية وتطبيقية لإفادة في المجال المهني مستقبلا حول موضوع الصراع والأداء الوظيفي.

رابعا: أهمية موضوع الدراسة

أ. الأهمية العلمية للدراسة:

✓ المساهمة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات العمومية وتطوير الأساليب للتقليل من الصراع التنظيمي.

✓ تساهم في صياغة سياسات وقوانين تنظيمية تعزز وتحسن بيئة وظروف العمل.

✓ مساعدة الجهات المعنية وكذا المسؤولين من انتهاج انسب الأساليب للتخفيف من النزاعات التي تواجهها ومحاولة إدارتها للاستفادة منها.

ب. الأهمية العلمية للدراسة:

✓ تزويد المكتبة الجامعية بمرجع جديد حول الصراع وأساليب إدارته في المؤسسات العمومية.

✓ إلقاء الضوء على أنجع السبل والأساليب التي من شأنها التخفيف من الصراعات وتوجيهها.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعد تحديد المفاهيم خطوة منهجية ضرورية في أي بحث علمي ,إذا تشكل المفاهيم اللبنات الأولى التي تبنى عليها الإشكالية والفرضيات والتحليلات ،ولا يمكن للدراسة إن تحقق الدقة والموضوعية دون توضيح واضح للمصطلحات المحورية التي تدور حولها الدراسة ، وسنقوم بضبطها عن طريق تحديد المفهوم اللغوي والاصطلاحي والإجرائي .

1- مفهوم الإدارة :[1]

✓ **لغة:** أدار ، يدير أي أدار الشيء وجعله يدور أو حركه حول المحور .أدار الأمر أي تولى تدبيره وسعى في تنظيم هو تسييره .

✓ **اصطلاحا** [2]:الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكفء للموارد المادية و البشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

2- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

و[3]هي مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين، وتعرف أيضا: هي عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستويات التي تحصل فيها والفاعلين فيها أفرادا أو جماعات.

تعريف **محمد سلمان**[4]: هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لتسيير المنظمة وبإيجاد الصراع الذي كان منعدما.

وتعرف أيضا[5]: عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف لمنظمة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولا إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

---

[1] ابن منظور :**لسان العرب**، ط1،دار صادر للنشر و التوزيع، لبنان، 2005،ج11، ص 475

[2] جلال ابراهيم العبد، **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، دار الجامعة الجديدة للنشر،القاهرة،2003، ص 15

[3] محمد القاسم القريوي، **السلوك التنظيمي**، دار الشروق، عمان الأردن، 1999 ص20.

[4] محمد سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 372.

[5] حسين مريم: **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط03، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 176.

التعريف الإجرائي: هي أسلوب وطريقة إدارة وتوجيه الصراع وتتم من خلال فهم لظاهرة الصراع ولتحديد أسبابها وآثارها على بيئة العمل.

ومن بين الاستراتيجيات الشائعة والتي وضعها توماس وكليمان والتي اعتمد على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد استراتيجيات إدارة الصراع وهما:[1]

1- بعد التعاون: ويتم تقسيم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه للفرد لإشباع حاجات الأطراف الأخرى، من متعاون إلى غير متعاون.

2- بعد الحزم أو الجد أو التصميم: وهو يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته الفردية ويقسم إلى حازم وغير حازم.

يتم العامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية:

1- أسلوب المنافسة[2]: ووفقا لهذه الإستراتيجية فان أحد طرفي الصراع يسعى لتحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين والغرض الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب وغيري يخسر)

وتعتبر هذه الإستراتيجية سلوك سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه.

2- أسلوب التعاون[3]: وتعرف أيضا باستخدام المواجهة وحل المشكلات أو إستراتيجية الإقناع، ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب وغيري يكسب) وتتطلب جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

3- أسلوب التسوية[4]: تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة. ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث تتضمن هذه الاستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا يعتبر القرار الذي يتم التوصل اليه مثاليا لأطراف الصراع، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد يربح والآخر يخسر) أي أن الطرفين يخسران من جانب آخر.

---

[1] سلمان العميان. **المرجع نفسه**، ص 385.

[2] يوسف محمد قبلان، **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري**، شركة العبيكان للنشر 1991، ص 157.

[3] زكريا مطلك، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسته**، الطبعة العربية،، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 233.

[4] يوسف محمد القبلان، **المرجع نفسه**، ص 159.

3- مفهوم الصراع:

لغة:[1]جاء في معجم لسان العرب "لابن منظور" أن لفظ صراع من الجذر صَرَعَ، والصريع، الطريح بالأرض، وخصمه في التهذيب بالإنسان، فصارعه يصارعه صريعًا. فكلمة الصراع تحمل عدة دلالات كغالب ومغلوب، صارع ومصروع أي الخصام والنزاع.

اصطلاحا[2]:.يعرف الصراع في القاموس السوسيولوجي: بأنه حالة من المنافسة والمواجهة أو التخريب أو الثورة تكون بين مجموعة من الأطراف لا تكون بالضرورة أفراد بل جماعات تهدف إلى الإخضاع أو الهزيمة من أجل استبعاد الطرف الآخر

الصراع[3] في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية " conflit" التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وتدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الاختلاف

ويعرف الصراع[4] أيضا على أنه: التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين الطرفين أو أكثر أو مجموعات لطبقات أو أشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص.

عرف [5]مارش وسيمون الصراع على أنه عملية تعطيل في آلية اتخاذ القرار بحيث يمارس الفرد ومجموعة معينة صعوبة معينة في اختيار بديل معين، فهو إرباك أو تعطيل للعمل الذي يعيق مرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة.

ومن جهة نظر علماء علم الاجتماع أن الصراع هو شكل من التنافر يحدث بين الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية (العمال - الإدارة) يعبر عن استياء من الأوضاع القائمة بمظاهر مختلفة يحدثها العمال تتعلق بالإضراب، التغيب، تخريب الآلات، وقد ربطه ماركس بالبناء الطبقي في النظام[6] البرجوازي فذهب في كناية "رأس المال" إلى القول بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي، وأن أساس هذا الصراع عند ماركس هو ميكانيزم أساسي لإحداث التغيير الجدلي الذي يقوم على الفكرة ونقيضها، أي الهدم والإعادة.

---

[1]ابن منظور: **مرجع سابق**، ص303.

[2],Williems(E) : **dictionnaire de sociologie adaptation français par ArmondCuivillier 2**[éme]ed libraire Marcel River etCie , Paris, 1971, pp 62-63

[3] رحالي حجيلة، **الصراع في المؤسسات**، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، عمان، 2012، ص 12

[4]ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات، منظوركلي**، دار المسيرة، عمان، 2013، صص 288-289.

[5]احمد الخطيب وعادل سالم معايعة: **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 480.

[6]احمد خطيب و عادل سالم معايعة، المرجع السابق، ص 480.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد أشكال أو أنماط التفاعل الاجتماعي حيث ينشأ نتيجة العلاقات بين الوحدات التنظيمية أو بين الأفراد داخل بيئة العمل إذ تسعى كل جهة لتحقيق أهدافها، مما يؤدي أحيانا إلى تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة. وحدوث حالة من عدم التوازن داخل النسق الكلي ويولد مشاعر سلبية ومنافسة بين الأطراف المتصارعة.

الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل على الكتابات والدراسات التنظيمية لما له من أهمية على مستوى الفرد والمنظمة، وقد تعددت تعاريفه كل حسب توجهاته النظرية والمعرفية.

4- مفهوم الأداء الوظيفي

لغة:[1]جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق أدى عمل ما عليه قام بها هو ملزم به أدى الواجب.

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى أدى الشيء أي قام به ويقال فلان أدى الدين، بمعنى قضاه أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها. وبهذا فان المعنى الدقيق في اللغة العربية أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

اصطلاحا:[2]يعرف الأداء على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهم لوظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ الأداء هو[3] القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي تحليل كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وملكه فيه في فترة زمنية محددة.

---

[1] **المنجد في اللغة العربية**، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص 14.

[2] محمد الميضين عقلة و محمد جرادات أسامة ، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001،ص 42

[3] .إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة وإدارة الأعمال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص21.

ويعرف [1] الأداء أيضا على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعرف [2] الأداء أيضا على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

✓ كذلك يعتبر أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المنظمة وتسعى نحو الاستجابة بكل حرص.

وهو[3] عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج.

✓ [4] ويعرف الأداء أيضا على انه الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل .

التعريف الإجرائي للأداء

هو عبارة عن مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات للوظيفة الواضحة التي يقوم بها الموظف بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في إطار بيئة تنظيمية متكاملة ومساعدة وملائمة تتسم بالانضباط مع توفر كم من المعلومات ضمن هيكل تنظيمي واضح.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار مرجعي ونظري يعود إليه الباحث، ليستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو الجانب الذي يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا ليساعد ويكون له مرجع لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات المحتملة.

---

[1]- محمد حسن راوية، إدارة **الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، 1988، ص 209

[2]- عبد المحسن و محمد توفيق، **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي و دار النهضة عمان، 2002، ص 07 .

[3]- احمد محمود خالد حلبي، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية جامعة الشرق الأوسط**، الأردن، 2011، ص 23

[4]- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1،دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)،2002،ص360

1-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى[1]: دراسة جادين سارة فرنسيس بعنوان أساليب إدارة الصراع وأداء الموظفين دراسة ميدانية بمستشفيات العامة لمقاطعة نيري كينيا، سنة 2015، دراسة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية كلية إدارة الأعمال جامعة كينياتا)

كان الهدف العام من هذه الدراسة معرفة تأثير أساليب إدارة الصراع على أداء الموظفين في المستشفيات العامة، وكانت الأهداف الفرعية تحديد تأثير أسلوب التسوية على أداء الموظف، وتأثير أسلوب الهيمنة على أداء الموظف وتأثير أسلوب التجنب على أداء الموظف وكذلك تحديد تأثير أسلوب التكامل على أداء الموظف.

انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي وهو ما تأثير أساليب إدارة الصراع على أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية؟ وانبثقت عن هذا السؤال أسئلة فرعية وهي:

- ما تأثير أسلوب التسوية في إدارة الصراع على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مقاطعة نيري؟
- ما تأثير أسلوب السيطرة في إدارة الصراع على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مقاطعة نيري؟
- ما تأثير أسلوب التجنب في إدارة الصراع على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مقاطعة نيري؟
- ما تأثير أسلوب التكيف في إدارة الصراع على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في مقاطعة نيري؟

أجريت هذه الدراسة في المستشفيات العامة لمقاطعة كينيا وهي مستشفى نيري العام الإقليمي ومستشفى أوتايا ومستشفى موكورونبي ومستشفى كاراتينا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وبلغ عدد أفراد العينة 555 فرد مقسمة على المستشفيات الأربعة. (عينة عشوائية طبقية)، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت الدراسة أن أسلوب التسوية والتجنب والسيطرة هي الأكثر شيوعا بين الأطباء والممرضين والمسؤولين الطبيين في نيري ويرجع ذلك إلى أن أسلوب التسوية يشجع على مشاركة جميع الأطراف وهو أسلوب حازم وتعاوني إلى حد ما، ويؤدي إلى حلول مؤقتة عند استخدامه.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب التجنب هو المفضل لأنه ينطوي على الانسحاب من النزاع المطروح.
- أظهرت الدراسة أن أسلوب السيطرة أيضا مفضل لأنه يستخدم في حالة الطوارئ ويتطلب اتخاذ قرارات سريعة.
- أظهرت كذلك أنه نادرا ما يستخدم أسلوب التكامل في إدارة لأن هذه الأساليب تتخذ العديد من الإجراءات ويستغرقون وقتا طويلا وخاصة أسلوب التكامل.

[1]- جادين سارة فرنسيس: **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين** – دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص الموارد البشرية، كينيا، 2015. مذكرة منشورة بتاريخ يوليو 2018، نقلت عن الموقع التالي: www.webology.org at 19 :OO 17/03/2025

الدراسة الثانية:[1]دراسةبيريل أكوت أولانغ بعنوان "تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي، دراسة حالة شركة سيتيما ساكو المحدودة، مقاطعة نيروبي، كينيا، 2017. دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص التطوير التنظيمي (MOD) جامعة شنداريا.

انطلق الباطن من التساؤل مفاده ما تأثير إدارة الصراع على أداء موظفي شركة سيتيما ساكو؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تحديد تأثير التفاوض كإستراتيجية للصراع في المنظمة على أداء الموظفين.

✓ تحديد مدى تدخل طرف ثالث كإستراتيجية لإدارة الصراع على أداء الموظفين.

✓ تحديد تأثير الاتصال كإستراتيجية لإدارة الصراع على أداء الموظفين.

افترض الباحث: أن هناك تأثير إيجابي لأسلوب التفاوض على أداء الموظفين.

✓ هناك تأثر إيجابي لتدخل الطرف الثالث لإدارة الصراع على أداء الموظفين.

تم اعتماد المنهج الوصفي وكذلك استخدم تقنية المسح الشامل لمجتمع الدراسة وبلغ عددهم 153 موظف، تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSSإصدار 21. وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

- أشارت النتائج إلى أن أغلبية المشاركين بنسبة 64.4% اتفقوا على أن التفاوض لديه تأثير إيجابي على أداء الموظفين بالمؤسسة.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لتدخل الطرف الثالث في إدارة الصراع على أداء الموظفين وكانت النسبة 71% من المشاركين.
- أظهرت النتائج أن ليس هناك تأثير لإستراتيجية التواصل في إدارة الصراع على أداء الموظفين

الدراسة الثالثة[2]:ميليتوس أوتشيشوكو أغبو.بعنوان تأثير إدارة الصراع على أداء الموظفين، دراسة ميدانية لهيئة الإذاعة في ولاية أبيا، نيجيريا سنة 2020، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة مايكل اوكباراامووديكي ولاية ابيا، نيجيريا.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده: إلى أي مدى توتر إدارة الصراع التنظيمي على أداء التنظيمي؟

[1] بيريل أكوت أولانغ: **تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تطوير تنظيمي (MOD)، نيروبي 2017، مذكرة منشورة نقلت عن الموقعwww.manara.com يوم 2025/03/18 /21:00 h

[2] - د. ميليتوسأوتشيشوكوأغبو" **تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 06، سنة 2021، ص 312 مقال منشور على الموقع التالي:www.hummingbung.com يوم 2025/03/17 على الساعة 18:00.

هدفت هذه الدراسة إلى:[1]

- ✓ معرفة تأثير إدارة الصراع على أداء التنظيمي
- ✓ معرفة تأثير إدارة الصراع على أداء الموظفين بالمنظمة.

تم وضع فريضتين:

H_0: لا يوجد تأثير لإدارة الصراع على الأداء التنظيمي بإذاعة آبيا.

H_1: يوجد تأثير لإدارة الصراع على الأداء التنظيمي بإذاعة آبيا.

أجريت هذه الدراسة بإذاعة آبيا، نيجيريا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، بلغ عدد مجتمع الدراسة بـ 109 فرد من الموظفين الدائمين والمتعاقدين سحبت عينة قدرها 85 فرد باستخدام طريقة السحب العشوائي.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية والإحصائيات الوصفية، النسب المئوية والتكرارات وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل وتفريغ البيانات.

اختيار الفرضيات:

- رفض الباحث الفرضية الجزئية إلى تأكد على عدم وجود تأثير لإدارة الصراع على أداء القبول.
- تم قبول الفرضية البديلة إلى تأكد على عدم وجود تأثير لإدارة الصراع على أداء القبول.

2 - دراسات عربية:

الدراسة الأولى[2]: دراسة (غانم السيحيباني2008) دراسة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية السودان" دراية مبدئية هدفت إلى معرفة مستويات الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي وأداء ضباط الأمن بمدينة الرياض ونظائرهم من ضباط الشرطة بمدينة الخرطوم لتحديد العلاقة بين الرضاء والولاء الوظيفي لدى الضباط السعوديين والسودانيين.

وقد افترض الباحث عدة تساؤلات منها: معرفة مستوى الرضاء الوظيفي لدى ضباط الأمن بالسعودية، وضباط الشرطة بالخرطوم، تحديد مدى اختلاف مستوى الرضاء الوظيفي للضباط باختلاف خصائصهم الديموغرافية، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع أسبابه لقياس مستوى الرضاء الوظيفي لدى جميع أفراد الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية:

---

[1] - د. ميليتوسأوتشيشوكوأغبو ،المرجع السابق

[2]- جميلة صالح أبو بكر قطر،**الصراع التنظيمي و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال** ،دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي ،مجلة العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم التجارية ،العدد 16 ،سنة 2015 ،ص115

[1]إن مستوى الرضاء الوظيفي لدى أفراد الدراسة بلغ مستوى مرتفع جدا من الرضاء الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين مستوى الرضاء لدى ضباط الأمن السعودي عن نظائرهم من الشرطة السودانية نحو جميع أبعاد الرضاء الوظيفي ما عدا بعد الانتهاء الذي شهد فروق دالة إحصائية عند المستوى 3 لصالح الضباط السودانيين وجود تأثير قوي بين مستوى الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة نظرا لوجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند المستوى. (للأداء والرضاء وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عند المستوى 00). و01 عند بعض أبعاد الرضاء وأبعاد الأداء الوظيفي مما يشير إلى وجود تأثير بينهما.

الدراسة الثانية:[2] دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ(2010) بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (assissant of the impact of inventives on the works performance level in the patastiniantelecommunicationscompany : employee prospective) رسالة الماجستير في إدارة الأعمال.

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة لاتصالات فلسطينية في وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟

فرضية الدراسات:

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند المستوى (0.05) بين وجود حوافز مادية ومستوى أداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند المستوى (0.05) بين وجود نظام حوافز معنوية على مستوى أداء الموظفين محل الدراسة.
- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند المستوى (0.05) بين استخدام الشركة للترقيات على مستوى أداء الموظفين محل الدراسة.
- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة عند المستوى (0.05) بين الإنصاف في منح الحوافز المكافئات ومستوى أداء الموظفين محل الدراسة.

[1] - جميلة صالح أبو بكر قطر، المرجع السابق

[2] - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، **مذكرة غير منشورة** ،جامعة غزة ،فلسطين ، 2010.

- توجد[1] فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي محل الدراسة.

أهداف الدراسة كالتالي:

✓ التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين محل الدراسة ومدى تأثيرها على مستوى الأداء.

✓ تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز من محل الدراسة تساهم في تحسين مستوى الأداء.

✓ تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة.

✓ تساعد الدراسة في التعرف على توجه العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على مستوى الأداء.

المنهج المتبع:

في منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة وعينة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان وأسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناته وتمثلت عينة في العينة العشوائية الطبقية.

النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مجال مستوى أداء الموظفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال منح الحوافز والمكافئات من دائرة إلى أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين في جميع المجالات تعزي المتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

[1]- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ،المرجع السابق.

الدراسة الثالثة [1]:دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقهاوي 2009 بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لنيل شهادة الماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة ثم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة في 67 فقرة موزعة على متغير الدراسة.

استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة البالغ عددهم 481 ثم توزيع 380 استمارة كعينة، حيث تم استرداد 371 استمارة بنسبة استرداد 97.63%

أظهرت الدراسة عدد من النتائج منها:

- ✓ هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية محل الدراسة بنسبة بلغت 63.58%
- ✓ وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية الفلسطينية بنسبة 79.51%
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية استراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي محل الدراسة.

3 - دراسات محلية :

الدراسة الأولى [2] :دراسة صالح بن نواربالمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينةسنة 2005 لنيل شهادة الدكتوراه حيث تم طرح الإشكالية انطلاقا من سرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر متسائلا عن مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ ومجيبا مؤقتا عن تساؤله بفرضية عامة صاغها كالآتي:

---

[1] - لينا داود محمد طه، **العلاقة بين بعض المتغيرات، والصراعات التنظيمي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قيم إدارة أعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2013

[2]- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، (د.ط) ،مخبر علم اجتماع الاتصال ،قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 300

[1] ان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه، وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة هذه، خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية في مجال التنظيم.

كما اعتقد الباحث على العينة الطبقية العشوائية المكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فردا مشرفا ومديرا، الباقي عملاء بسطاء مبررا ذلك بأنهم معينون بالكشف عن أهداف الدراسة مستعينا بأداة الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤال مغلقا ومفتوحا وبعد تحليل المعطيات والمعلومات التي جمعها توصل على النتائج التالية نورد بعضا منه:

- ✓ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- ✓ سماع انشغالات العمال.
- ✓ جعل المصلحة العامة دون المصلحة الفردية.
- ✓ تغيير الأنظمة الإدارية المالية.
- ✓ تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.

الدراسة الثانية : [2] **دراسة مجي الدين العايش** 2016 بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية" (دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة-)

انطلق الباحث في دراسته على الفرضيات التالية:

1. توجد أسباب للصراع التنظيمي في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة.

2. تتوفر أسباب إدارة الصراع التنظيمي في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة.

3. تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق رضا وظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المكتبة محل الدراسة.

---

[1]- صالح بن نوار، **المرجع السابق** ، ص 301 .

[2]- مجي الدين العايش، **إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات الجامعة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة- الجزائر 2016.

[1]هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي ومعرفة علاقته برضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبة جامعة العربي التبسي مجل الدراسة.

لتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة واعتمدت على أداة الاستمارة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة وقد شملت مجتمع الدراسة على 28 عامل وعاملة من مجتمع الدراسة اعتمدت على المسح الشامل للمجتمع الدراسي ثم قام الباحث بتحليل الاستمارات توصل فيها الباحث إلى النتائج التالية:

وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمحل الدراسة، حيث بلغ متوسط نسب المحاور الثلاثة (أسباب الصراع، أساليب إدارة الصراع، تأثير إدارة الصراع) لتحقيق الرضا بـ 28.50%

مما يشير إلى مستوى متوسط من تحقيق بين أفراد الدراسة نحو علاقة الصراع التنظيمي بتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين أي تحقق الفرضيات العامة.

الدراسة الثالثة [2]**:دراسة زرفاوي أمال** 2014 بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، لنيل شهادة الماجستير.

انطلقت الباحثة في دراستها على أربع فرضيات وهي:

1. عدم إشراك الرئيس لمرؤوسه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على الرضا للعاملين.
2. عدم مرونة الاتصال غالبا مما تسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.
3. كلما زادت الفروق الوظيفية في المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.
4. الفروقات الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاج.

هدفت الدراسة إلى تقسيم مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة وأهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مع إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية).

[1] -مجي الدين العايش ، المرجع السابق

[2]- زرفاوي أمال، **أثر الصراع التنظيمي على الرضا العاملين**، لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014.مذكرة غير منشورة

[1] اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق دراسة تم تصميم استبانه كأداة الدراسة مكونة من 43 سؤال موزعة على متغيرات الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة فاعلية تمثيلية حددتها بنسبة 10% من مجموع 928 عامل.

اعتمدت الباحثة على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق في الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في هذه المؤسسة، والمقابلة الحرة لجمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم الموضوع الراهن كما تم توزيع 88 استبانة كعينة حيث تم استرداد 82 استبانة.

نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثة عديدة متمثلة فيما يلي:

- ✓ تأجيل المهام الموكلة إليهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة وهو الذي يغبر عن العمليات والأوامر وتماطل في المهام.
- ✓ توجه العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون الصراع قد يعقدهم.
- ✓ غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى بالشعور بالتهميش.
- ✓ التحريضات التي يقوم بها العاملين عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات.
- ✓ القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير صراع غير مقبول.
- ✓ عدم فهم لغة المشرف من قبل العمال وتفسيرها على أنها تعالي من طرفه وهذا ما يخلق جوا من عدم الرضا.
- ✓ عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة وهذا إلابرضا العامل لإحساسه بالتبعة.
- ✓ تداخل في خطوط الاتصال، وانتشار الإشاعات، حجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المنظمة.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن أساليب إدارة الصراع تعمل على تحفيز المدى التنظيمي وخاصة أسلوب التسوية التي هناك تأثير إيجابي. وخلصت الدراسة أن الأداء التنظيمي ينبغي أن يتعزز عندما تحافظ المنظمة على مستوى مقبول من حل النزاعات في بيئة العمل للمساعدة في تنسيق ومراقبة أنشطة العمل.

[1]- زرفاوي أمال، **المرجع السابق.**

الجدول رقم (01): أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
-الدراسة الحالية والدراسة السابقة قدموا لنيل ضمن شهادة جامعية. -متغيرات الدراسة الحالية هي نفسها متغيرات الدراسة السابقة. -منهج البحث في الدراسة الحالية هو نفسه بالنسبة للدراسة السابقة. -أدوات جمع البيانات في الدراسة الحالية هي نفسها في الدراسة السابقة فيما يخص الاستبيان.	- تختلف الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة. - الدراسة الحالية تختلف في مجتمع البحث حيث قمنا بالمسح الشامل في حين الدراسات السابقة قاموا بأخذ عينة. - الدراسات الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في طريقة تناول المتغيرات بحيث قمنا بتفكيك المتغيرين التابع والمستقل في حين أن الدراسات السابقة فككوا فقط المستقل. - تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة في الدراسة الحالية وتختلف عن الدراسات السابقة الذين اعتمدوا على الاستبيان فقط. (والتي سيتم التحليل بها لاحقا) - تختلف الدراسة الحالية في زمن إجراء الدراسة. - تختلف الدراسة الحالية على الأخرى النظرية والتوجه السوسيولوجي.

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الدراسات السابقة

التعقيب عن الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم توظيفها بمختلف طبيعتها في:

✓ توفير خلفية علمية شاملة عن موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي مما سمح لي بفهم الموضوع وأبعاده ومؤشراته وتجدر الإشارة إلى دراسة -ناصر قاسيمي- حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة -غانم السيحاباني- حول أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ودراسة ميلتوسأغبو.

✓ تدعيم الإطار النظري: ساعدتنا الدراسات السابقة في بناء إطار مفاهيمي نظري من خلال النظريات التي تفسر موضوعنا وهو الصراع والأداء،

✓ تحديد الفجوات البحثية: من خلال التطرق إلى النقاط التي يتم تغطيتها بشكل كاف والمتمثلة في عدم تفكيك المتغير التابع والإشارة إلى مؤشراته كذلك كدراسة أمال زرفاوي أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ودراسة عماري هجيرة أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ومذكرة جادين سارة فرنسيس وبيريل أكوت اولانغ.

✓ تحسين منهجية البحث: تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في معرفة اختيار منهجية أنسب لموضوع لجني الصراع التنظيمي والأداء وكذلك تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون.

سابعا: المقاربة السوسيولوجية

النظرية مصطلح يطلق على جملة من الحقائق المقبولة علميا عن طريق البرهان والتجارب وتفسير وتحليل ظاهرة أو مجموعة من الظواهر، ويطلق مصطلح النظرية على أية فرضية أو فرائض أيدتها التجارب والواقع أو الخبرة أو البرهان. وتصبح الفرضية أما قانون إذا أقيم البرهان.[1]

[2]كما تعتبر النظرية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في تفسير والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث.

يتضح من خلال التعاريف السالفة الذكر أن النظرية تمثل مرحلة من النضج والتطور المعرفي تلخص الحقائق العلمية في مجال علمي معين كما تفتح المجال لدراسات أخرى قائمة على أسس علمية وبتعدد النظريات تتعدد الآراء والأطروحات حماسهم في تطور المعرفة العلمية. ولهذا ارتأينا أن نتبنى الاتجاه البنائي الوظيفي في تفسير موضوع الصراع التنظيمي والأداء وكذلك الماركسية المحدثة بحيث

[1]- عبد المجيد البصير: **موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة**، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص37.

[2]- جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009، ص06.

اعتبرت البنائية الوظيفية الصراع عارض أو خلل مؤقت يحدث داخل التنظيمات نتيجة لعدم تأدية أحد الاتساق وظيفته أو وجود خلل بأحد الأجزاء.

ينطلق الاتجاه البنائي الوظيفي من افتراض أساسي مؤداه فكرة التكامل الوظيفي لأجزاء النسق من اجل تحقيق التوازن والاستقرار في المجتمع ،فتجاهل بذلك كل ما يتعارض مع أطروحته من عمليات التفكك ،الصراع ،التوتر ،فهو يؤمن بان المجتمع ،يمثل كلأ مؤلفا من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة محددة ،من اجل خدمة أهداف الكل في الاستقرار والتوازن معنى ذلك أن المجتمع ماهو إلا نسق كلي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المساندة والمتكاملة ووظيفيا .

يدينا هذا الاتجاه في نموه وتطوره إلى الإنتاج الفكري والجهد العلمي لبعض العلماء أمثال بارسونز، ميرتون، جولدنر، وقد لعبت تحليلات ماكس فيبير دورا بارزا في التأثير على الأفكار الوظيفين ومقاربتهم التحليلية. [1]وتقوم أيضا الوظيفية على فكرة أن التنظيم نسق اجتماعي له احتياجات أساسية يقوم بإشباعها، مما يجعله يحافظ على بقائه وتوازنه واستمرار وجوده.

روبرت ميرتون:

يعد[2] ميرتون أحد رواد البنائية الوظيفية، حاول اختيار نظرية فيبر حول التنظيم البيروقراطي وخلص الى القول بأن هذه النظرية قد أغلقت بعدا هاما يتعلق بالمعوقات الوظيفية، فإذا كان تركيز فيبر على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه، فقد توجه اهتمام ميرتون إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه القواعد.

لقد[3] اهتم ميرتون بالتحليل الوظيفي واعتبره بمثابة مدخل سوسيولوجي لدراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية التي يمكن التوصل إلى نتائج دقيقة حولها. يوظف ميرتون المعوقات كإشارة إلى عناصر الاضطراب الموجودة في النسق الاجتماعي ويعتبر أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين، أحداهما وظيفي يعبر عن الجانب الإيجابي الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية والثاني معوق وظيفي يعبر عن الجانب السلبي أو غير المرغوب فيه أو غير المتوقع علما بأن جزي من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفي في وضع آخر.

يرى روبرت ميرتون أن الصراع التنظيمي ينشأ نتيجة لوجود اختلالات وظيفية في النظام حيث لا تعمل الأجزاء المختلفة للمنظمة بشكل متناسق أو توجد نتائج غير مقصودة التي تنشأ عن هياكل وأنظمة تنظيمية معينة فالأنظمة التنظيمية تصمم لتحقيق أهداف محددة كزيادة الكفاءة والإنتاجية ولكن هذه

[1]- جمال الدين لعويسات، **المرجع السابق**، ص 06

[2]- رابح كعباش: **علم الاجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص163.

[3]- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيزة : **التنظيم الحديث للمؤسسة**، التصور والمفهوم دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 132.

الإجراءات والقواعد الصارمة تؤدي إلى شعور الموظفين بالتقيد وعدم الرضا والجمود (خلل وظيفي) يمكن أن يكون[1] الصراع إيجابيا ويعتبر إسهام وظيفي من خلال تحفيز الأفراد واستكشاف بدائل جديدة وفتح قنوات جديدة (إسهام وظيفي).

ومن خلال ما سبق نرى أن روبرت ميرتون يؤكد أن الصراع التنظيمي ليس بالضرورة نتيجة لفشل في التصميم أو الإدارة، بل يمكن أن يكون نتيجة طبيعية للهياكل والأنظمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ولكنها تنتج أيضا نتائج غير مقصودة تعيق هذه الأهداف.

الماركسية المحدثة[2]:

تعد الماركسية الحديثة تيار فكري يستند إلى مبادئ الماركسية لكنه يعيد تفسيرها وتطويرها ليتناسب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي لم يكن كارل ماركس قد تناولها بشكل مباشر.

نشأت الماركسية المحدثة في القرن العشرين، كرد فعل على التطورات في الرأسمالية الحديثة خاصة بعد فشل بعض التنبؤات الماركسية التقليدية مثل انهيار الرأسمالية الحتمية. ركزت الماركسية الحديثة على توسيع مفهوم الصراع الطبقي فلم تعد تركز فقط على البروليتاريا والبرجوازية بل تعدت إلى نطاق أوسع يشمل الصراع قضايا العرق، الجنس، الثقافة والإعلام. وركزت أيضا على دور الثقافة والإيديولوجيات في تعزيز الهيمنة الرأسمالية.

ترى الماركسية المحدثة أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات وأثناء عملية التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة وسبب الصراع يكون للتمتع بالقوة وكسب النفوذ والسيطرة على الملكية المنقولة وغير المنقولة أو أشغال المناصب والمواقع الإدارية والتنفيذية أو امتلاك المكانة المهيمنة، وتعد هذه الفكرة التي انطلق منها عالم الاجتماع الأمريكي لويز كوزر.

[1]- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيزة ، المرجع السابق، ص133

[2]نذير زريبي: **الوجيز في علم الاجتماع (نظريات اجتماعية)**، منشورات ليجوند 2011، ص145.

لويز كوزر[1]:يعتبر لويز كوزر أحد رواد الماركسية المحدثة أو نظرية الصراع امتزجت كتاباتهم السوسيولوجية بخبرتهم المنهجية، كأستاذ لعلم الاجتماع، ارتبطت إسهامات لويس كوزر في مجال

نظرية الصراع بالكثير من التحليلات البنائية الوظيفية الكلاسيكية وخاصة تلك التي ربطت بين التحليلات السوسيولوجية والسوسيوسلوكية، إذا نظر إلى الصراع الظاهر والمكشوف في ظروف معينة، باعتباره عملية تحافظ على حيوية ومرونة تكوين أنماط النظم داخل النظم الاجتماعية.

يعتبر أن الصراع جانب مهم من جوانب الحياة، يوجد في جميع المجتمعات وبأنه كفاح حول القيم والمطالبة بالمكانة النادرة، والقوة والموارد. كما أنه يسعى إلى تحليل أنماط متعددة للنتائج المترتبة على الصراع والتي توجد في كل البناءات الاجتماعية المسيطرة إلى جانب البناءات القابلة للتغيير باستمرار، كما ركز كوزر اهتمامه على مظهر للصراع في تحليله لمتغيرات زمن البقاء الصراع، أو إنهائه داخل الاتساق الاجتماعية، وقام لويس بتحليل الدور الوظيفي للصراع في المحافظة على تماسك الجماعة، كأحد أهم النتائج الهامة لحدوث الصراع الذي يرى أنه له مظاهر ونتائج محددة.

وفي هذا السياق يميز كوزر بين الصراع الخارجي والداخلي بالنسبة للجماعة ويوضح بأن كلا من النوعين المهيمن يمكن أن يعرف الجماعة ويؤسس هويتها ويحفظ استقرارها ويزيد تماسكها.

ومن خلال ما سبق نرى أن لويس كوزر اعتبر أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وضرورية داخل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون له وظائف إيجابية تعزز من استقرار التنظيم وتماسكه، ووفقا لكوزر فالصراع لا يعد مجرد مصدر للتوتر والانقسام، بل يمكن أن يسهم في تحسين الأداء من خلال تصحيح الاختلالات الداخلية وتعزيز التغيير، كما أن الصراع يساعد في تحديد الهويات الجماعية داخل التنظيم، حيث يؤدي التفاعل بين المصالح المتعارضة إلى تقوية الولاء وتعزيز الشرعية.

[1]- مصطفى خلف عبد الجواد: **نظرية علم الاجتماع المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص280.

واعتبر أن التنظيمات التي تستجيب للصراع بمرونة تكون أكثر قدرة على التكيف والاستمرار في حين أن قمع الصراع قد يؤدي إلى تفجر الأزمات مستقبلا.

ذهب لويس كوزر في تحليلاته للصراع أنه لا يقتصر فقط على التناقضات الاقتصادية فقط، بل يمتد إلى الأيديولوجيات والثقافة والبنية التنظيمية ووفقا لهذا المنظور فان الصراع داخل التنظيمات لا ينشأ فقط بسبب المصالح الاقتصادية المتضاربة، بل أيضا نتيجة للهيمنة الثقافية التي تفرضها النخب الإدارية للحفاظ على السلطة والسيطرة. ويعتبر الصراع جزء من عملية المقاومة وإعادة تشكيل السلطة وتوزيع الموارد داخل التنظيم، ومن هذا المنطلق لا يعتبر الصراع التنظيمي حللا وظيفيا، بل فرصة لإعادة التوازن وإعادة توزيع النفوذ داخل المؤسسة أي إسهام وظيفيا.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للصراع التنظيمي

تمهيد:

أولا: أسباب الصراع التنظيمي

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي

ثالثا: مراحل الصراع التظيمي

رابعا : الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي

خامسا : إدارة الصراع التنظيمي

سادسا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يوجد الخلافات التي قد تصل إلى درجة خلف الصراع.

ويوجد الصراع التنظيمي في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، وقد يكون على مستوى الأفراد أو الجماعات أو داخل الجماعة نفسها أو بين المنظمات.

فالصراع التنظيمي سلاح ذو حدين، فقد يكون سلبي مدمر عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد من سوء الهضم، وقد يكون ايجابيا عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعتيهم مما يولد الإبداع، وهذا يعتمد على الطريقة الطريقة التي يوجه بها الإداريون المسؤولين في المنظمات لصراع والاستراتيجيات التي يعتمدونها، حيث أن بعض المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضروريا لتحفيز موظفيها على التعاون لإنجاز الأهداف مما يؤدي إلى مخرجات إبداعية .

أولا: أسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:[1]

أ)- الأسباب الشخصية للأفراد:

ويرجع لهذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركز الوظيفة وأهمها :

1- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه ، وسوء تفسيره للأمور.

2- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

3- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.

4- العلاقات الشخصية الغير الطبيعية مع خصائص الآخرين.

5- خصائص الفرد وصفاته التي تتوافق مع خصائص الآخرين.

6- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحد من شأن الآخرين.

7- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعانات الآخرين.

ب)- الأسباب التنظيمية للصراع[2]:ومن أهمها :

1- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة: وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من احد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب اكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات) والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدان والتجهيزات) والنواحي البشرية (كعدد العاملين) وذلك اقل جهدا.

2- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات:[3] مما لاشك فيه أن عدم أو إلمام الشخص بالإبعاد التي تمتد إليه سلطات أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم وضوحه توازن السلطات والمسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها.

3- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):[4]إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالبا ما يؤدي إلى احتمال حدوث الصراع، حيث أن إعتماد كل قسم على أخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها بعض فإن احتمال حدوث ظاهره الصراع يبدو محدودا أو معدوما أحيانا.

---

[1] احمد جبر وعبد المحسن جودة: **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط1، دار المنصورة، مصر، 1999، ص265.

[2] أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، ط8، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص261.

[3] محمد خيضر كاظم، وآخرون: **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص279.

[4] عادل السيد الجندي: **استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير داخل النظام المدرسي**، مجلة كلية التربية، مكتبة زهران الشرف، الإسكندرية، مصر، عدد22، جزء 2، ص 43.

4- تعارض الأهداف [1]: يعني ذلك أن لكل وحدة العمل داخل المنظمة أهدافها فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة وبسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد الفرد ونفسه، ويصيبه بحاله من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف في نتائجها، أو لان تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر.

5- صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

6- عدم فعالية نظام الاتصال: إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الإفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى إن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعا من التناقض، مما يحدث نوعا من الصراع بين الفئات المختلفة وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراع.

*** كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع:** [2]

1- **العامل النفسي**: حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

2- **عامل السلطة**: أي تركز السلطة وعدم توزيعها ، وهذا يؤدي إلى الإساءة في مواقف وعلاقات متباينة.

3- **عامل المصلحة**: أي تفصيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.

4- **العامل الثقافي**: أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للإفراد.

5- **العامل البيئي**: أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.

6- **العامل المنظمي**: أي الأسباب الهيكلية، فأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.

---

[1] عبدا لله الطجم وطلق السواط: **السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات والتطبيقات)**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية، السعودية، 1995، ص231 .

[2] - شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 274.

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي

يحدث الصراع التنظيمي في المؤسسة حيث يمثل الفرد أحد أعضائها وبحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد، أو الجماعات، أو مع المؤسسة حيث تتعدد هذه الصراعات إلى العديد من الأنواع المختلفة تتضح أنواع الصراع التنظيمي فيما يلي :[1]

أ-الصراع التنظيمي وفقا لمصادره: يقسم الصراع التنظيمي وفقا لمصادره إلى الأنواع التالية:

- **الصراع الانفعالي**: ويحدث هذا الصراع عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرها ،وانفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

-**الصراع من أجل القيم**: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة.

- **صراع الهدف**: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة ،أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

- **الصراع الفكري**: يكون هذا الصراع التنظيمي عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكها غير متوافقة ،فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ القرار.

- **صراع حول الضرورة**[2]: ويكون في حالة عدم ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن الصراع يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسيا على ضرورة أو عدم ضرورة تلك المهمة.

ب- الصراع التنظيمي وفقا لتنظيمه :ويقسم إلى نوعين هما:

- **الصراع المنظم**: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتضمن تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى وسائل أخرى كالإضراب.

- **الصراع الغير المنظم**: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عنه مثل: الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل الغياب عنه أو تركه.

ج- الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط:

ويقسم إلى نوعين أساسين كالآتي:

- **الصراع المخطط أو الاستراتيجي**: وهو الصراع التنظيمي المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتجه مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة ويكون هناك

[1]- أحمد يوسف أحمد اللوح: **الصراعات التنظيمية وانعكاسات على الرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 22.

[2]- شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق**، ص ص 23- 24.

هدف [1]واضح يجب الحصول عليه، وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المؤسسة.

- [2] **الصراع غير المخطط**: وهو الصراع العفوي الغير المقصود، الذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي ،والصراع الشخصي.

هـ- الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته: وينقسم إلى الأنواع التالية:

- **الصراع التنظيمي الأفقي**: ويحدث بين الأطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة وتقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لإحداهما بالسيطرة على أخرى، وتربط فيما بينهما غالبا علاقة اعتماد مشترك.

- **الصراع التنظيمي الرأسي**: ويقع بين إطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة الدنيا.

و- الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته: ينقسم الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته إلى الأنواع التالية :

- **الصراع داخل الفرد نفسه**: ينشأ نتيجة قدرة الفرد على تحقيق أهدافه ، أو يتعدد لتعدد الأهداف الذي يسعى إليها الفرد وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه ، وقد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد الأدوار التي يقوم بها .

ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أو نتيجة لغموض دوره ، نتيجة لعدم وضوح الوجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الإفراد له نوعان :

✓ **صراع الهدف** : وهو الصراع التنظيمي الذي ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين ايجابيين أو سلبيين .

✓ **صراع الدور:** وهو الصراع التنظيمي الذي عندما يعاني الفرد من مجموعتين من الضغوط في نفس الوقت.

- **الصراع الاجتماعي:** وينا هذا الصراع بين فرد وفرد آخر أو أكثر وذلك لنتيجة لاختلاف شخصيتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم، ويمكن تصنيفه إلى نوعين :

✓ **صراع على مسائل العمل**: وينبع على خلافات على خلافات من مسائل، تصميم أو تطبيق السياسات أو الإجراءات، توزيع المهام على العاملين وتوزيع الحوافز، كذلك قد ينشأ من خلال رفض للتغيير في الخطط أو السياسات أو إعادة تنظيم وما إلى ذلك.

[1] - شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق** ، ص 24

[2] - صلاح الدين عبد الباقي :**مبادئ السلوك التنظيمي**، (د.ط)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005،ص 278

✓ **صراع عاطفي**[1] : وينبع هذا النوع من الصراع التنظيمي من مشاعر الغضب، وعدم الثقة والكره والخوف الاستياء ،أو مناوشات شخصية .

✓ **صراع داخل الفريق أو الجماعة:** وهو الصراع الذي يحدث عندما تتعارض الجماعات حو الموارد التنظيمية المحدودة أو النادرة بالمؤسسة، وكذلك عندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض أو محاولة جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى.

ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي [2]

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة ،من الممكن في بعض الأحيان ان يمتد الصراع الى فترات طويلة وان يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد ، ويمر الصراع بالمراحل التالية :

✓ **المرحلة الأولى :الصراع الضمني**

و هي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع ولكن دون حدوثه ،و من أمثلة ذلك تلك الحالات التي يتنافس فيه أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة ،او في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة ،أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي ،و في كل هذه الحالات لا يطفوا الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدته أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع ،و في هذه الحالة من الممكن أن يتشكل الصراع .

✓ **المرحلة الثانية : الصراع المدرك** [3]

في هذه الحالة يدرك احد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف أخر ،و يبدأ بالبحث في أسباب ذلك ،فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق ،و الشعور بالقلق والتوتر والعداوة .و بناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا .

✓ **المرحلة الثالثة :الصراع المحسوس**

و هنا قد يكون هناك ادراك للصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسئ طرف فهم أو استيعاب الطرف الأخر.

---

[1]- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)**،(دون دار النشر)،(دون مكان النشر)،2005،ص ص 427 - 431.

[2]-حسين احمد الطراونة و اخرون، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2012، ص318.

[3]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظوركلي**، ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2013،ص291

✓ **المرحلة الرابعة :الصراع المكشوف** [1]

و هنا يظهر الصراع إلى العلن ، ويصبح مكشوفا ،و يتم التعبير عنه سلوكيا ،من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه ، وعدم التعاون ،و التخريب ،و هذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى .

✓ **المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع المعلن.**

و تتمثل هذه المرحلة بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع إيجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة ويحثهم على الإبداع ،و الابتكار وتنقية الأجواء والحد من التوترات ،و كذلك النتائج الغير وظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المؤسسة والجماعة نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء ،ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال.

رابعا: الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية:

أ- الآثار الايجابية: من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي مايلي:

✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

✓ يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

✓ الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال.

✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

✓ إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.

✓ يمكن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد .

✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

✓ يساعد على زيادة الإنتاجية وكذلك يعمل على توضيح القضايا المثيرة للخلاف.

✓ يمكن أن يكون أساس لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

[1]- مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والازمات التنظيمية**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان – الأردن ، 2015،ص53

ب- الآثار السلبية: من الآثار السلبية للصراع التنظيمي:[1]

يعتبر أنصار المدرسة الكلاسيكية أن النزاع ظاهرة ضارة ،يجب تجنبها اذ ينشأ غالبا بسبب خلافات فردية بين الموظفين ،مما يؤدي إلى استجابات غير صحية ويحدث انقسامات في التصورات والمشاعر والسلوكيات داخل المؤسسة .

يعد الصراع -بغض النظر عن مصدره-عاملا مدمرا يخل بالتوازن الوظيفي للمؤسسة بسبب تبعاته السلبية ،مثل الضغوطات ،الاضطرابات النفسية ،و ضعف القدرة على صنع القرار هذه العوامل تنعكس سلبا على أداء المؤسسة من خلال تراجع الإنتاجية وهبوط معنويات العاملين ،مما يضعف الكفاءة وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة ،ومن ابرز سلبيات الصراع نجد مايلي :

- ✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يحول الطاقة (الأفكار): والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- ✓ يستقطب الإفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارات والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- ✓ يعوق العمل التعاوني الجماعي .
- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأفراد من الجهود.
- ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- ✓ انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

خامسا: إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر أدارة الصراع التنظيمي من الإدارات ذات العالقة بأنشطة الإدارة العليا في المؤسسات، حيث تضطلع الإدارة العليا بمسألة إدارة الصراعات على جميع المستويات خاصة منها الصراع بين الأفراد، داخل المجموعات وبين المجموعات، وقد حظي هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجالات السلوك التنظيمي دارة الموارد البشرية، وذلك نظرا للتعقيد وارتباط الموضوع بمتغيرات عدة ترتبط بشخصية الأفراد، المناخ التنظيمي، القيادة، طبيعة التنظيم، وغيرها.

[1] - مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق ، ص 77

حيث [1] تتضمن إدارة الصراع ممارسات وآليات للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتمّ داخل بيئة العمل بين الأفراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة، وتتطلب إدارة الصراع العديد من المهارات منها: مهارات التواصل الفعال، ومهارات حل المشاكل، ومهارات التفاوض، وتساهم إدارة الصراع في التقليل من المشاعر السلبية الناتجة من الصراعات، وتقوية علاقات العمل، وتمكين المنظمة من تحقيق النجاح.

ويمكن للصراعات أن تحدث بين مجموعة من الأشخاص في المنظمة نتيجة لأسباب متعددة كاختلاف الأهداف والفلسفة فيما بينهم، ولا بدّ من حل هذه الصراعات بأفضل الطرق وأنجحها قبل أن تتفاقم هذه الصراعات، حيث تؤثر الصراعات التي لم يتمّ إدارتها بطريقة صحيحة أو تمّ إهمالها دون حل على إنتاجية [2]المنظمة بشكل سلبي وفقدان ثقتها، ويؤدي ذلك على المدى الطويل إلى صعوبة استمرار المنظمة ونجاحها، إذ يعتمد النجاح في المنظمات الصغيرة على مدى تفاهم العاملين

سادسا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب وإستراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من أثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة وهكذا تحدد هذه الاستراتيجيات كما هو مبين كالتالي:

أ-**إستراتجية إدارة الصراع على مستوى الأفراد(الصراعات الشخصية):**ويمكن التعامل معها بالأساليب الآتية:

- **خسارة أطراف الصراع :** ولهذا الأسلوب صور تورد منها :

✓ الحلول الوسط بين أطراف الصراع.

✓ ترغيب وترهيب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع.

✓ تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع.

- **خسارة أحد الأطراف وكسب الأخر**[3]**:**

وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل الجماعي وقتل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة.

[1]- زايد عادل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**،مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، العدد 4، ص 300.

[2]-IsraaMahmoud, "**Defining Conflict Management**", www.tuw.edu, Retrieved 11-4-2019. Edited, 22/03/2025 ,17 :20

[3]- محمد قاسم القريوتي: **مرجع سابق**، ص 272 .

- الكسب لأطراف الصراع [1]:

هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع والتواصل إلي حلول متفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والموجهة بين الأطراف والمناقشات والإقناع المتبادل وبتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

ب- إستراتيجيات إدارة الصراع على مستوى المنظمة: هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن إن يتم من خلالها التعامل مع الصراع وللتحقيق من حدته ولمعالجته قبل أن يتفاقم وتظهر الآثار السلبية الغير المرغوبة وهي كما يلي:

✓ **إستراتيجية التجنب:** تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة ومحكمة ومن أسبابها:

✓ **إستراتيجية الإهمال:** ويعتد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب الصراع على أمل انحصار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الزمن .

✓ **المباعدة العضوية:** وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع، يؤخذ هذا الأسلوب بالتأثير السلبي على فعالية المنظمة, ويكون مكلفا لموارد المنظمة.

✓ **التفاعل المحدود:** ويكون الفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرا على الأمور الرسمية مثل: اجتماعات واللقاءات الرسمية.

ج-إستراتجيات التهدئة:[2]

تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة العواطف وانفعالات الصراع وتتم معالجة الصراع من خلال تداخل أطراف خارجية بحيث تتبع احد الأسلوبين التاليين:

✓ **التخفيف:** يعتمد على تقليل نقاط الخلاف والتركيز على نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك فالتقليل من أهمية النقاط السلبية.

[1] - معن محمود عياصرة، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص 37.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2007، ص 310

✓ [1] **التوفيق**: يستند هذا الأسلوب على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع والتوصل إلى الحلول المرضية بين أطراف الصراع .

د- **إستراتيجية الإكراه**: ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون لتوجيه الآمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب الغير المتمثل لذلك.

هـ- **إستراتجية المواجهة:** تستمد حلولها لصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية:

✓ **عرض وجهات النظر:** وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع التي تمنح الفرصة للطريفين بالتعرف على وجهت نظر الطرف الأخر, لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم.

✓ **التركيز على هدف استراتيجي**: وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع ليتم التركيز عليها من قبل الجميع، وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفه الأساسي.

✓ **اجتماعات المواجهة:** وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثمة التوصل إلى حلول لها.

و-**إستراتجية التفاوض** [2]: ويقصد بها أن عمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات بكل منهما، وبذلك يكون الهدف من سلوكيات الأطراف حل للمشكلة، وإستراتيجية التعاون تتميز باهتمام كبير بالفرد، والأداء داخل التنظيم.

مما سبق يتضح بأن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعمل على إيجاد الحلول المناسبة من إدارة الصراع بطريقة إستراتيجية من خلال الاعتماد على عدة إستراتيجيات.

أهمها: التجنب، التهدئة أو الإكراه، والإجبار إن لزم ذلك, وهذا من أجل خلق المناخ والجو المناسب للعمل بهدف تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.

[1] حسن احمد الطراونة و اخرون، **مرجع سابق**، ص 320.

[2] معن محمود عياصرة، **مرجع سابق**، ص 58.

خلاصة الفصل

الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات ينموا ويتطور بفعل الظروف يمكن التعرف عليها وبالتالي يسهل التخلص منه وإيجاد طرق سريعة لحله في حين يوجد صراع غير معلن عنه في مستويات مختلفة لابد من إدارته والبحث في سبل علاجه والاستفادة منه، لان أحيانا يكون الصراع في التغير إلى الأحسن، وبالتالي تطوير فعالية المؤسسة معها مهما اختلف نشاطها لذا لا بدا من إدارته بطريقة ذكية فالصراع التنظيم يعد نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة، فأي نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الأنشطة على الشكل الذي يجعله من المحتمل أن تكون غير فعالة، ويمنكن أن تشمل الأنشطة الغير المنسجمة على شخصية أو أكثر كما يمكن أن تكون داخل فرد أو بين الجماعات أو داخل منظمات.

الفصل الثالث:
الأدبيات النظرية للأداء التنظيمي

تمهيد

أولا: أهمية الأداء التنظيمي

ثانيا :عناصر الأداء التنظيمي

ثالثا: محددات الأداء التنظيمي

رابعا: معايير الأداء التنظيمي

خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

سادسا: تقييم الأداء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان الأداء التنظيمي ومزال محل جدال كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ،مهارات وخبرات العاملين، التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، الميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي، يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع، بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أولا: أهمية الأداء التنظيمي [1]

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره النتائج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاؤها، حيث يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بان الأداء على أس مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الإستقرار، ثم مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم.

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقييم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيس للعملية وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالإنسان" العنصر البشري" الذي يدير العملية ويحول المواد الخام "الموارد" إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا.

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة وقدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستولى الأداء بها.

[1]- الدحلة فيصل عبد الرؤوف: **تكنولوجيا الأداء البشري" المفهوم وأساليب القياس والنماذج"**، المكتبة الوطنية، الأردن، 2000، ص 98.

3- كما [1] لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

ثانيا: عناصر الأداء التنظيمي

هناك عدة عناصر ومكونات لأداء الوظيفي وبدون هذه العناصر لا يمكن القول عن الأداء انه فعال حيث يتم تقييم الأداء الموظف أو العامل في المؤسسة من خلال هذه العناصر والتي تتمثل فيمايلي:

✓ **الموظف** :و هو كل ما يمتلكه الفرد من مهارات واهتمامات وميولات والدوافع وتتمثل في خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف .

✓ - **الوظيفة**:تتمثل في المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي يتطلبها عمل ما أو الوظيفة ،و تتصف أيضا هذه الوظيفة متطلبات وتحديات وهي أيضا ما تقدمه من فرص العمل التي تتمتع بالتحدي .

✓ **بيئة العمل (التنظيم)**:تتضمن العوامل الداخلية التي تأثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده وتتضمن مناخ العمل ووفرة الهيكل التنظيمي ،أما العوامل الخارجية تتمثل في عوامل اقتصادية ،عوامل سياسية ،عوامل قانونية ،تكنولوجية .

و هناك عوامل أخرى تتمثل في :

✓ **نوعية العمل المنجز**[2]:و تشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .

✓ **معرفة متطلبات الوظيفة** :و تشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

✓ **كمية العمل المنجز** :و تشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .

✓ **المثابرة والوثوق** :وتشمل الجدية والتفاني في العمل ،و القدرة على مسؤولية العمل وانجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

✓ **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة** :حيث هناك أنشطة مستقرة ثابت لا تتغير مع تغير الزمن الذي تم فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء واختلاف الأفراد الذين يؤدون العمل ،فلكل فرد له خبرات وأسلوب وطريقة انجاز العمل خاصة به تختلف من فرد إلى أخر .

---

[1] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **المرجع السابق**، ص 98.

[2] غربي علي، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 138.

ومن أهم عناصر الأداء التنظيمي أيضا نجد [1]:

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى ،وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية النمو.

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير لتقييم التنظيم وحسب معيار الطبيعة والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية ،تقنية ،سياسي ،فانه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي ،سياسي، تقني...

ثالثا: محددات الأداء التنظيمي [2]

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فأنه يتطلب معرف العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما ،و هذا الأمر ليس باليسير نظرا لتعدد هذه العوام من جهة ولمعرفة درجة تأثير كل منها عل الأداء من جهة أخرى .

يرى عدد من الباحثين أن الأداء التنظيمي ماهو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات هي كالأتي :

✓ **الدافعية** : تعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل ،حيث صنف أصحاب هذا المفهوم العاملين إلى نوعين في المؤسسات النوع الأول يتمتعون بدافعية العمل فأن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي أما النوع الثاني فهم الأفراد الذين لا يتمتعون بالدافعية نحو العمل وهناك من يشير إلى الدافعية بأنها رغبة ،حيث تعرف الدافعية على أنها رغبة في بذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا الجهد المبذول حيث ربط هذا لتعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الايجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد ، فغياب هذه التوقعات من العوائد (الترقية) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل .و هناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوة خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرار يته الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.

---

[1]-أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،(ب، ط)، الدار الجامعية، 2004, مصر , ص.55

[2]- صلاح الدين عبد الباقي، **أدارة الموارد البشرية**، ب ط، الدار الجامعية، مصر، 2002ص149 .

مهما اختلفت [1] تعاريف الدافعية فهي تتفق في تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين وكل إنسان له عدد من الحاجات ،و هذه الحاجات تتنافس فيما بينها ،و الحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد ، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالأدارة بالدوافع ذات صلة وأهمها هي

✓ **الدافع لتحقيق الذات** : الذي يعتبر مصدر الدوافع ،الاجتماعية كالأمن ، التقدير ،الانتماء ،التعبير عن الذات واحترام الذات .

✓ **الحاجة للإنجاز** :لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما ، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح وطبعا نسبة النجاح تختلف من فرد إلى أخر لاختلاف القدرات .

✓ دافع التمكن أو التعلم الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما تحيط بالفرد

✓ دافع الارتياح وعدم القلق ، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة .

✓ **إدراك الدور**: ويقصد به تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة ،وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وبتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات ،وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز ،هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى ومن هذا المنطلق نجد إن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه ،فمثلا المكافأة التي يتحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته وجدارته ويعتبرها دليل موضوعيته الإدارية بينما يفسرها العمال (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتيته الإدارة.

من خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى أداء تبين أن الفرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي ينبثق بالتأكيد إدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعا في ظل ظروف عمل ملائمة .

✓ **بيئة العمل** :من المعلوم إن بيئة العمل مكان يسهل الأداء الوظيفي ،حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا وذلك من حيث تجهيزه ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين ،بمعنى تهيئته بيئة العمل الملائمة .

[1] عبد المجيد اونيس و آخرون، **مدخل الضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين**، ط1، دار اليازوري، عمان –الأردن، 2013، ص 2503.

✓ الجهد[1] : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

رابعا: معايير الأداء التنظيمي

1-جودة العمل:

هناك عديد الأسئلة التي يمكن طرحها لتقييم جودة عمل الموظف، منها :

- هل أنجز الموظّف العمل المطلوب كاملًا؟
- هل يلتزم الموظّف بالمواعيد النهائيّة؟
- هل ارتكب الموظّف أخطاء بارزة؟
- هل يهتمّ الموظّف بالتفاصيل الصغيرة؟

2-المهارات الناعمة :

هناك أشياء كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار هنا، أهمّها :

- قدرة الموظّف على تنظيم مهامّه وجدولتها وإكمالها.
- القدرة على الإبداع. يؤثّر الإبداع في قدرة الموظّف على حلّ المشاكل والتعامل مع الوضعيّات غير المتوقّعة .
- **التواصل**: هل الموظّف بارع في التواصل مع زملائه؟ هل يتسبب الموظف في نشوب خلافات بين زملائه؟ هل يجيد إيصال المعلومة والإقناع بوجهة نظره؟
- **الاستقلاليّة**: بعض الموظّفين يحتاج إلى التوجيه والإرشاد الدائم، والبعض الآخر لو تركته سنةً دون مُتابعة فهو أهل للثقة ويُنجز دون انتظار تعليمات أو توجيهات.

3-مستوى الإنجاز:

قد تكون جودة العمل عالية لكنّ وتيرة الإنتاج منخفضة. اسأل نفسك :

- هل حقّق الموظّف أهداف التقييم السابق؟
- هل تطوّرت مهاراته الوظيفية؟
- هل أصبح أكثر سُرعة أثناء إنجاز المهام؟

4-القدرة على التكيف

قد يكون الموظّف ماهر سريع الإنجاز لكن يُعجزه التكيّف مع الوضعيّات المختلفة. أثناء التقييم يُمكنك طرح الأسئلة التالية:

- هل يتأقلم الموظّف بشكل إيجابيّ مع التغيّرات الطارئة؟

[1]-علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، ط1،دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 170.

- هل [1] ي يتقبّل الموظف الأفكار والمنهجيات والتعديلات الجديدة بسرعة؟
- هل يُجيد الموظّف تعديل منهجيّة عمله بنفسه إذا لزم الأمر لتحقيق الأهداف المرسومة؟

5-روح المبادرة

تبحث الشركات عن الموظّف المُبادر وتُكافئه (عادةً). يُمكن طرح الأسئلة التالية لمعرفة ما إذا كان يمتاز بروح المبادرة :

- هل يضع الموظف على عاتقه مسؤولية إنجاز أهدافه بنفسه أم يحتاج بعض التحفيز؟
- هل يبدي الموظّف الرغبة في استلام مهامّ ومشاريع جديدة؟
- هل يُظهر الموظّف حرصًا على التفوّق في عمله؟

6-مهارة التواصل

من أهمّ المهارات التي تحتاج التقييم. يُمكن تقييم مهارات الموظف الاتصالية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل يُجيد الموظّف مشاركة أفكاره واقتراحاته بوضوح؟
- هل يجيد الموظف الإصغاء لزملائه؟
- إلى أيّ مدى يجيد الموظّف استيعاب تعليقات وملاحظات مديريه؟
- هل يُجيد الموظف التعبير عن آرائه وأفكاره كتابة وتشافهًا؟

7-المهارات الفنيّة

لكل وظيفة حزمة من المهارات الأساسيّة. لتقييم المهارات الفنيّة للموظّف ينبغي أوّلا معرفة المهارات المعياريّة لهذا الدّور الوظيفي. مثلًا، يحتاج المسوّق الرقمي عادةً إتقان المهارات التالية: الكتابة، التصميم، تحسين محركات البحث، الإعلانات المدفوعة .

بعد تحديد المهارات اللازمة للنجاح في هذا الدور الوظيفي، ينبغي تقييم الموظّف في كلّ مجال من هذه المجالات. سيُساعد ذلك لاحقا في رسم خطّة تدريب وتطوير وظيفي بناء على نقاط ضعف الموظّف ونقاط قوّته

8-مهارة التخطيط والتنظيم

هل يتصف الموظّف بالتنظيم؟ هل بإمكانه تحديد أولويّات عمله الآنيّة والآجلة بنفسه؟ هل يستطيع الوفاء بالمواعيد النهائيّة بانتظام؟ كلّ هذه الأسئلة مهمّة لتقدير مهارات الموظف التنظيميّة .

[1]- علي السلمي، **المرجع السابق**، ص 172

9- [1] العمل الجماعي :لا تكاد تجد وظيفة مُنعزلة في يومنا هذا. الجميع يعمل مع الآخر لتحقيق أهداف مشتركة. لذلك من المهمّ أن تسأل نفسك أثناء التقييم:

- هل الموظف مُحترم أثناء التعامل مع زملائه؟
- هل يمتاز الموظّف بالإيجابيّة والقدرة على دعم زملائه معنويّا؟
- هل يستطيع الموظّف العمل بسلاسة مع زملائه

خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

أن أداء العمل يتوقف على عوامل متعددة بعضهما تنظيمي والأخر إجرائي ،بعضها ثقافي والأخر نفسي ،بعضهما اقتصادي والأخر اجتماعي ،و هذه العوامل تختلف في تأثيرها على أداء العمل من مجتمع لأخر باختلاف رغبات العاملين واحتياجاتهم وباختلاف أهداف المنظمة وثقافتها وباختلاف المستويات التنظيمية تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية متعددة من العوامل نذكر منها:

1-عوامل داخليا :

- **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها أو أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، لذلك لا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج وللأداء الجيد، وعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف دو الأداء الضعيف.

- **عدم المشاركة في الإدارة**: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب لإنجازها، أو في حل للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط بمستوى أداء الموظف بالتقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا ما يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين، حتى يتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول وغير المنتج.

[1]- حسن محمد عبد العني: **مهارات إدارة السلوك الإنساني، مركز تطوير الأداء والتنمية**، القاهرة، مصر، 2003، ص 63

- [1] **الرضا الوظيفي**: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، وهو يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، كالسن والمستوى التعليمي، العادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات

- **التسيب الإداري**: فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل غير المنتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

-**الأجوروالمكافأة** :تشكل المكافأة أهم وسيلة لتلبية معظم حاجات الفرد ،و قد تكون أفضل مثير لدوافعه، وتعتبر الأجور أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله ،لذا تستخدمها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والمحافظة عليها ،بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين باستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي ولا يمكن

أن تحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل ،شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء إلى المنظمة .

-**نمط القيادة والإشراف** : تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء ،و كذا مستوى رضاهم عن العمل ،حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في إنها "ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل (المدير) أو زملاء العمل ،أو أعضاء المجموعة (تنظيم غير رسمي) وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية وهو ما يطلق عليه بالقائد .

2-**عوامل خارجية**-البيئة الاجتماعية والثقافية (العادات والتقاليد الموروثة)

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه .

-البيئة السياسية والقانونية (طبيعة النظام ، مدى الاستقرار السياسي ،مرونة القوانين والتشريعات)

-السياسة الخارجية المتبعة من قبل الدولة

-العلاقات الدولية ونوعيتها

-البيئة الاقتصادية (الاستقرار الاقتصادي ،الأسواق المالية ،السياسات المالية).

[1]- فايز عبد الرحمن الفروخ، **التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي**، ط1،دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2010، 40

سادسا: تقييم أداء الموظفين .[1]

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ،و على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقية لوظيفة أخرى

و عرفه عبد المحسن :قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها ،و مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة ،بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد كما يلي:

أ) على مستوى المنظمة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب) على مستوى المدراء: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج) على مستوى العاملين: فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الشركة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية واجتهاد وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافأتهم ماديا.

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي: وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:[2]

أ/ تهدف عملية تقييم الأداء إلى المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد وبين معايير تم تحديدها مسبقا والتي من خلالها تحصل المؤسسة على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم، إضافة إلى أنه يستفيد من هذه

[1] - زاهية توام، لطيفة كلاخي: **أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، [المجلد] 24، العدد 01، السنة 2021، ص 651.

[2]-صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص192.

[1]المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية أو النقل أو منح الزيادات في الأجور، وكذا بالنسبة لقرارات الفصل من العمل.

ب/ تستخدم عملية تقييم الأداء الوظيفي كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغيرات التنظيمية مثل تغيرات تصميمات العمل أو أنظمته، أو تغيرات ظروف العمل أو المشرفين.

ج/ تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساسا للتقدم في وظيفته، فتعطيه نوعا من التغذية العكسية للمساعدة على تحسين أدائه، والتعرف على جوانب الضعف والقوة وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف عمله، كما تفيد عملية التقييم الرسمية في تشجيع التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين.

03/ خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يمر الأداء الوظيفي للعاملين بستة خطوات هي:

أ/ تحديد معايير الأداء: بمعنى اتفاق الرئيس مع المرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف يتم تقييمه وبالتالي فان معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع من العامل أي المرؤوس تحقيقها.

وتمثل [2] معايير الأداء في مثل هذه الحالة القانون الداخلي بين كل من الرئيس والمرؤوس، لأنه من خلالها تحدد وتوصف مسؤوليات منصب العمل، وفي نفس الوقت يمكن معرفة القصور في الأداء فور حدوثه.

ب/ نقل توقعات الأداء الوظيفي للعاملين: بمعنى الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات وأهداف الأعمال التي يجب القيام بها، مع إعطاء شرح كافي لعناصر الأداء من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

ج/ قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع مجموعة معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق عدة مثل: الملاحظة للأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، فالاستعانة بهذه المصادر تؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية قياس الأداء.

د/ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل الانحرافات بين الأداء والأداء الفعلي.

هـ/ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: بمعنى مناقشة الرئيس مع العاملين نتائج الأداء لتوضيح الجوانب المهمة التي تم إدراكها من طرف الفرد العامل، وخاصة الجوانب السلبية في الأداء للتخفيف من حدة النتائج السلبية التي تعكس الأداء السلبي.

و/الإجراءات التصحيحية: يتم فيها البحث عن أسباب ظهور الانحرافات في أداء العاملين، وبعدها يتم تحليل هذه الانحرافات بأبعادها للوصول إلى الأسباب الرئيسية وراء ذلك، وتصحيحها ومعالجتها.

---

[1]- موسى اللوزي ، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 222.

[2]- أحمد ماهر: **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 611

04/ طرق تقييم الأداء[1]: هناك عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين تتفاوت سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل، وتختلف طرق تقييم الأداء بين طرق تركز على النتائج النهائية للعمل الذي يقوم به الموظف، وأخرى تركز على السلوك ومدى كونه إيجابيا لتحقيق الهدف، وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف، ومن الطرق نذكر:

أ/ التقييم على شكل مقالة: تعد هذه الطريقة مألوفة في قطاعات إدارية كثيرة، حيث يكون التقرير وصفيا إنشائيا مختصرا، وقد يكون تفصيليا.

ب/ المقياس التخطيطي: تعتمد هذه الطريقة على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل، ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فان معدل الدرجات في الجوانب المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل.

ج/ مقارنة أداء العامل بغيره من الموظفين: وهذه الطريقة كما يرى محمد جمال تتمثل في:

في هذه الطريقة تتحد مرتبة العامل بين زملائه، ومن بينها نجد مقارنة ترتيب مستوى الموظف مع أداء غيره، فقد يسير الأمر بشكل تبادلي بحيث نقارن الموظف الأكثر كفاءة من الموظف الأقل كفاءة.

[1] -محمد جمال الكفافي: **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، ط7، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 229.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه عناصره، محدداته، أنواعه أبعاده، مع محاولة معرفة طرق تحسين الأداء، كما ألقيت الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرات في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه وتعزيز دافعيته للعمل للوصول إلى المستويات العالية منه.

الفصل الرابع:
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

-المجال المكاني

-المجال الزماني

-المجال البشري

ثانيا :مجتمع الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري إلى أساليب إدارة الصراع وانعكاساتها على أداء الموظفين سيتم في هذا المحور تحويل الأسس النظرية للدراسة إلى تطبيق علمي، ولضمان تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، تم اختيار المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين سمعيا، كميدان دراسة، حيث أجرينا بحثا ميدانيا يعد أداة فعالة تمكننا من جمع البيانات الدقيقة ومن المصادر المباشرة، وذلك لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل أوضح.

ونركز في هذا الفصل على الخطوات العلمية والمنهجية التي اعتمدها بما في ذلك تصميم استمارة استبيان لتشمل مجموعة من المؤشرات الرئيسية المستخدمة في الجانب التطبيقي، مع توضيح منهجية البحث وأدوات جمع البيانات، كما سيتم عرض النتائج وتحليلها بشكل مفصل.

لذلك سيتم تناول هذا الفصل بالشكل التالي ووفق للتنظيم الموالي:

- مجالات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات

أولا: مجالات الدراسة

لقد تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بدراستنا في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين سمعيا لولاية تبسة

1-المجال المكاني:

إن الجزائر وكباقي مختلف دول العالم لم تدخر أي جهد في التكفل بجميع فئات المجتمع، وخاصة تلك التي تتميز بنوع من الخصوصية، ومنها فئة الأطفال المتخلفين ذهنيا وضمان حقوقها كاملة، من خلال من منظومة قانونية فعالة وانتهاج سياسة اجتماعية رشيدة وتوفير الفضاءات الخاصة لهؤلاء، والمتمثلة في المؤسسات المتخصصة ومرافقتها بعملية تكوين الإطار المتخصص

التعريف بالمؤسسات المتخصصة

هي المؤسسات التي تختص في مجال معين دون آخر مع التركيز على المجال بعمق ودقة بسبب طبيعة البيئة التي تعمل بها والتي تحاول أن تحقق ميزة تنافسية في مجال اختصاصها، مثل المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا الشهيدة زرقاوي فاطمة - تبسة

بطاقة فنية للمركز

تأسس المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المتخلفين ذهنيا بتبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/267 المؤرخ[1] في 15/09/1990، وتم تدشينه بتاريخ 09 شوال 1415 الموافق 11/03/1995 ليتم استقبال الأطفال به بتاريخ 08/04/1995 يقع المركز النفسي البيداغوجي في الجهة الغربية لمدينة تبسة يحده من الشرق فصيلة الأبحاث للدرك الوطني ومن الجنوب حي فاطمة الزهراء ومن الشمال إكمالية محمد ملايم ويتربع على مساحة قدرها 7711.78 م.

يتكفل المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالأطفال والمراهقين الذين يعانون من درجات إعاقة مختلفة، وذلك وفقا لبرامج تربوية مكيفة، حسب القدرات العقلية والنفسية للأطفال موزعين على أفواج تربوية، بحيث يتم التركيز على حصص العلاج النفسي وخاصة بالنسبة للأطفال ذوي الاضطرابات النفسية ومحاولة تطبيق الروائز النفسية واختبارات القدرات العقلية.

نشاطات المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا

[1] المرسوم التنفيذي رقم 267/90 المؤرخ في 25 صفر 1411 هـ الموافق 15 سبتمبر 1990 يتضمن انشاء مراكز للتعليم متخصصة و مراكز طبية تربوية للطفولة المعاقة و يتمم القوائم الملحقة بالمرسوم 259/87 المؤرخ في 1 سبتمبر 1987 الجريدة الرسمية، العدد 40، الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 1990، ص 1248

النشاطات البيداغوجية يعمل على مساعدة الطفل على تطوير قدراته النفسية والتربوية من خلال مايلي:

- اكتساب الاستقلالية الذاتية والاعتماد على النفس.
- التقليل من حدة الاضطرابات النفسية واللغوية التي يعاني منها الأطفال داخل وخارج المركز
- تعليم الأطفال المهارات والمفاهيم التي تساعد في إعادة إدماجه في الحياة الاجتماعية.
- تعزيز جانب الاتصال بالآخرين ومعرفة الوسط الاجتماعي من خلال الخرجات البيداغوجية.
- في إطار المتابعات الفردية والخارجية.
- المتابعات الأسرية وتقديم الإرشاد والتوجيه الأسري للأولياء للعناية الجيدة بالطفل.
- متابعة حالات الرسوب المدرسي والفشل الدراسي وإعادة دمج الأطفال الذين قدراتهم جيدة بالمدرسة.
- إدماج الأطفال وتكوينهم يدويا واكتساب مهارات مثل: الطبخ الحلويات التقليدية، بستنة، حلاقة الرسم على القماش.

النشاطات العلاجية يتم علاج أهم الاضطرابات التي يعاني منها المعاق ذهنيا في إطار المتابعات الفردية والجماعية سواء كانت نفسية أو تربوية أو لغوية كالتالي:

- علاج عدم الاستقرار.
- علاج فرط النشاط والحركة.
- علاج تشتت الانتباه والتركيز.
- علاج التبول لا إرادي.
- علاج الانطواء.

ويتم ذلك بمتابعة الأطفال داخل المركز من قبل كل المختصين ضمن متابعات فردية وجماعية.

أهداف المركز: ويهدف المركز إلى:

- تطبيق برامج تربوية ونفسية مكيفة حسب القدرات العقلية والنفسية للأطفال.
- تنظيم أفواج تربوية مقسمة حسب القدرات العقلية ودرجة الإعاقات.
- يحتوي المركز على 16 فوج تربوي و5 ورشات وذلك بهدف تطوير قدرات الأطفال ودمجهم اجتماعيا.
- يتم التكفل النفسي للأطفال من خلال تشخيص الحالات وذلك وفقا لتطبيق الاختبارات النفسية والعقلية على هؤلاء الأطفال.

مهام المركز: يعرف المرسوم التنفيذي 90/267 مهام المركز كما يلي:

- مساعدة الطفل على تحقيق الاستقلالية الذاتية.
- التقليل من حدة الاضطرابات النفسية واللغوية التي يعاني منها الطفل.
- إدماج الأطفال الذين يعانون من اضطرابات عقلية ونفسية داخل المركز.
- تعزيز جانب الاتصال بالآخرين ومعرفة الوسط الاجتماعي.
- تعليم الأطفال المفاهيم والمهارات التي تساعد على إدماجهم في الحياة الاجتماعية.
- العمل على تحسين قدراتهم.

الصعوبات:

- تجاوز الطاقة الاستيعابية النظرية للمؤسسة من خلال الحضور الفعلي للأطفال، الشيء الذي أثر سلبا على عملية التنقل البيداغوجي و الخدماتي.
- تواجد حالات توحد في المركز خلق نوع من الخلل في عملية التكفل بسبب تعدد الإعاقات في الفوج الواحد.

النشاطات الترفيهية

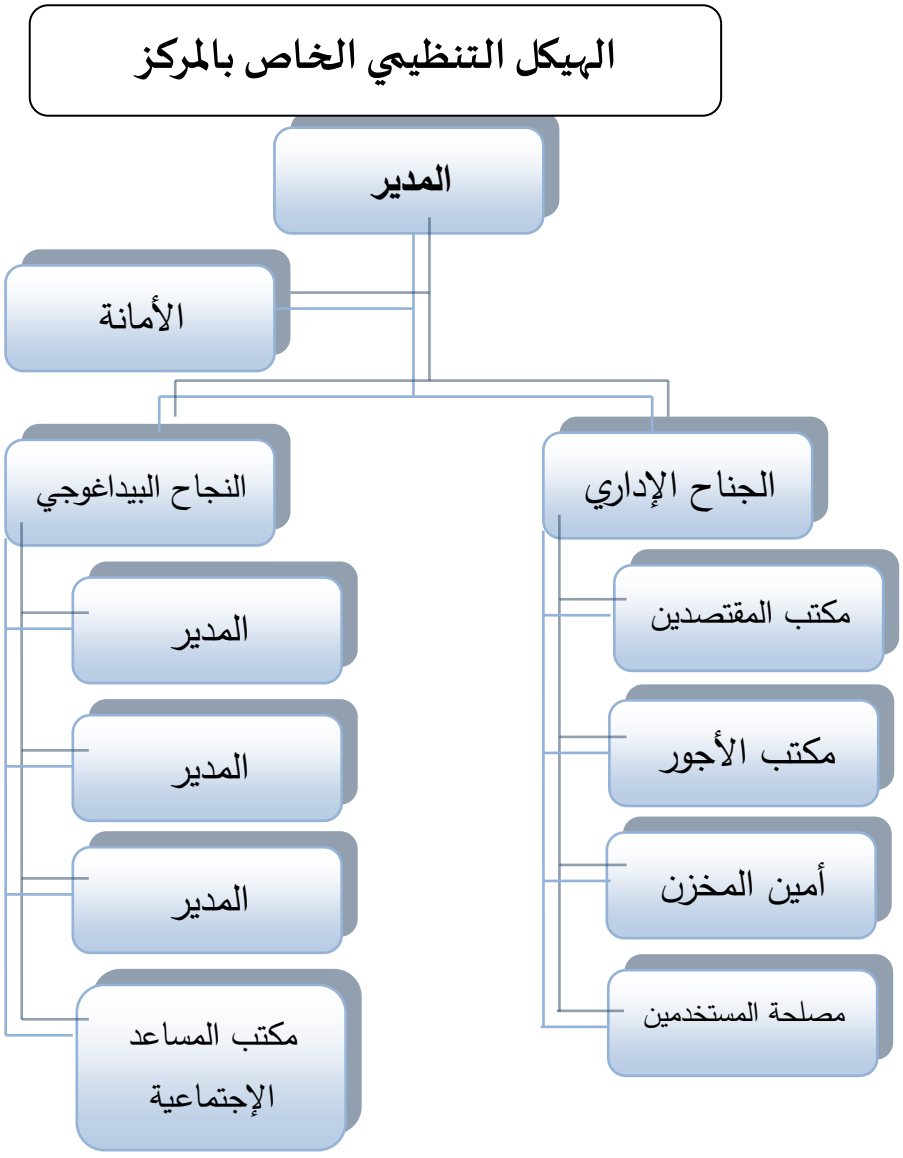
- الخرجات البيداغوجية.
- الرحلات البيداغوجية اللعب الموسيقى والتمثيل... إلخ.
- نشاطات رياضية مثل كرة القدم، الجري القفز الطويل.
- أشغال يدوية تنمية الحركة الدقيقة وتنمية مهارات ومواهب الطفل.

النتائج

- التقليل أو الحد من بعض الاضطرابات النفسية واللغوية والتربوية.
- إدماج بعض الأطفال الذين يعانون من إعاقة خفيفة أو بينية في المدارس العادية ومزاولة الدراسة بصفة عادية.
- إدماج الأطفال اجتماعيا بعد 18 سنة مثل: ممارسة بعض النشاطات الحرة، البسيطة مثل عمل في المحلات التجارية.
- التأهيل الميداني واليدوي للأطفال خاصة داخل الورشات الموجودة بالمؤسسة مثل- :الحلاقة، الرمل البستنة، الطبخ، الجبس... إلخ.
- كسب المعرفة والتعلم داخل المؤسسة للأطفال الذين يعانون من إعاقة خفيفة وتقديم برنامج دراسي بسيط لهم.

- اكتساب بعض النشاطات البدنية والرياضية عند بعض الأطفال من خلال المشاركة في الـ تنافسية خارج الولاية مثل: الجري السريع، رمي الجلة والقفز الطويل وكرة القدم.
- اكتساب الثقة بالنفس وفرد الذات والاعتماد على النفس لدى الأطفال.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الخاص بالمركز



المصدر:معلومات مقدمة من إدارة المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا

2 - المجال الزمني

يتمثل المجال الزمني في الفترة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بهدف جمع البيانات والمعلومات الأولية ضرورية للمساعدة على إعداد أسئلة الاستبيان والتمهيد لبدء الدراسة.

و على هذا الأساس فقد تمت دراستنا الميدانية في المؤسسة المذكورة سابقا على النحو التالي من **2024/12/27** قمنا بالذهاب إلى المؤسسة كزيارة استطلاعية للاطلاع على مكان الدراسة وكان الهدف منها

استكشاف المؤسسة وسيرها وكذلك الاطلاع على الواقع العملي ومعرفة واقع الموضوع وأبعاده وهل موضوعنا متجسد على ارض الواقع بالمؤسسة المراد إجراء الدراسة بها.

-**2025/02/15** :قمنا بزيارة استكشافية ثانية للمركز .

-**2025/03/10** : قمنا بتخصيص أوقات للقيام ببعض اللقاءات مع الإطارات ورؤساء الأقسام وهذا ليتسنى لنا الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الاستمارة .

-**2025/03/30** :تم الذهاب إلى المؤسسة ومقابلة مقتصد المركز وقام بإعطائنا كافة المعلومات التي تخص المركز بداية بالتعريف بالمؤسسة وكذا القائمة الاسمية للعمال وأصنافهم ورتبهم .

-**2025/04/15** : تم إعداد الاستبيان وتوزيعه على كل عمال المركز بالتنسيق مع مقتصد المركز وتحت إشرافه .

-**2025/04/20** : تم استرجاع الاستبيان .

المجال البشري

و ينحصر المجال البشري للدراسة في جميع عمال وموظفي المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا لولاية تبسة .حيث يقدر عددهم ب 111 عامل ،موزعين على المركز النفسي البيداغوجي

ثانيا: مجتمع الدراسة [1]

يعرف بأنه :عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها .

تعريف المسح الشامل [2]

يعبر عن المعطيات التي يتم تجميعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانيا ويتم تكوين المسح الشامل أما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الإحصائي عندما يكون مسح شامل أو التعداد الشامل بشمول جزء من المجتمع الإحصائي .

و قد قمنا بالاعتماد على المسح الشامل في هذه الدراسة حيث بلغ عدد العمال 111 عامل موزعين كالأتي :

-سلك الإداريين ويضم (المدير ،المتصرفون ،ملحق إداري).

-سلك النفسانيين (نفساني عيادي ،نفساني تربوي).

-سلك البيداغوجيين (معلم متخصص رئيسي ،أستاذ تعليم متخصص).

-العمال المهنيين

[1] مصطفى طويطي، **التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج Excel-**، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018،ص 19

[2] محمد زيان عمر، **البحث العلمي مناهجه وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص24

ثالثا: منهج الدراسة

يعتبر المنهج في البحث العلمي من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث ويتم اختيار منهج الدراسة في جل البحوث والدراسات الأكاديمية وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته.

و يعرف المنهج على انه [1]:الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة

و عموما يمكن القول [2]أن المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات من اجل توصله إلى النتيجة المطلوبة .

و بما أن موضوع دراستنا يدور حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية ،فقد ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع دراستنا التي تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين .كما يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط بل يذهب إلى ابعد من ذلك فهو يحلل ويفسر الظاهرة المدروسة

و يمكن تعريف المنهج الوصفي على انه [3]:أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

و يعتبر المنهج الوصفي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية وتتضح أهميته في انه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية ،كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية ،فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على الوصف فقط وجمع المعلومات بل لابد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدة البحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطويره .

[1] محمد الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي (التصميم، المنهج، الإجراءات)**،ط3، مكتبة نهضة الشرق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص78

[2] محمد سرحان على المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتاب، اليمن، 2019، ص 35

[3] عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)**،ط 1، دار مجدلاوي، عمان-الاردن، 1982، ص 176

رابعا: أدوات جمع البيانات

بعد أن يحدد الباحث منهجية البحث الذي سيجريه ومجتمع البحث الذي سيدرسه ويختار العينة المناسبة يأتي دور اختيار أداة أو أدوات البحث وتحديد مصادر المعلومات ومن ثم البدء الفعلي بجمع المعلومات وقد اعتمدت هذه الدراسة على مايلي :

الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان .

يعرف الاستبيان [1]عل انه لائحة مؤلفة من مجموع من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسي التي يجب عليه أن يوليها اهتمامه ،لان فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة وعليها تبنى نتائج البحث .

وقد شملت استمارة الاستبيان على 35 سؤال موزعة عل 03 محاور كالأتي :

-**المحور الأول** : يتعلق بالبيانات الشخصية وتحتوي على 05 أسئلة .

-**المحور الثاني** :بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي ويحتوي على 03 أبعاد:

-**البعد الأول** :أسلوب الإكراه ويضم 05 أسئلة

-**البعد الثاني** :أسلوب التجنب ويضم 05 أسئلة

-**البعد الثالث:** أسلوب التفاوض ويضم 05 أسئلة

المحور الثالث :بعنوان الأداء الوظيفي ويحتوي عل ثلاثة أبعاد :

-**البعد الأول** :الكفاءة ويضم 05 أسئلة

-**البعد الثاني** :الانضباط ويضم 05 أسئلة

[1] رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2007، ص257

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم توضيح الأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة بدءا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعد من اكثر المناهج شيوعا في مجال العلوم الاجتماعية حيث يساهم في فهم الظاهرة المدروسة و تحليل فرضياتها بشكل مبدئي مما يجعله الأنسب لدراسة تأثير أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسات على أداء العاملين ،كم تم تحديد نطاق الدراسة من حيث الزمان و المكان و الفاعلين حيث يشمل هذا الجزء مجتمع البحث و تنفيذ الدراسة بالإضافة الى ذكر اهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات مثل الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة للتعمق في ابعاد الظاهرة .وتم ذلك بهدف جمع المعلومات و تحليلها لتفسير النتائج بشكل دقيق .

الفصل الخامس:
أساليب تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

ثانيا :عرض النتائج

ثالثا: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

رابعا: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامسا: النتائج العامة

سادسا : التوصيات

خاتـمة

تمهيد

بعد ان تم استعراض المنهجية المتبعة في الدراسة كم ورد في الفصل السابق سيتم في هذا الفصل التركيز على تحليل البيانات و تفسيرها والذي يلعب دورا محوريا في الدراسة حيث يحول الظاهرة المدروسة من الإطار النظري المجرد إلى الإطار العلمي الملموس لذا يتعين على الباحث الغوص في البيانات لتطبيق أدوات القياس المناسبة و جمع المعلومات التي تكشف مختلف أبعاد الظاهرة و ذلك عبر استجابات المبحوثين في الدراسة على الاستبيانات المقدمة لهم بعد ذلك يتم تنظيم هذه البيانات على شكل جداول توضيحية يتبعها تحليل دقيق للوصول إلى استنتاجات تتعلق بالفروض الرئيسية و الفرعية ومن ثم الخاتمة الشاملة.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته العرشين لمعالجة البيانات، وتحديدا سيتم استخدام الأساليب لإحصائية الآتية:[1]

1- الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة ، وتتمثل فيمايلي:

- **التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني:** لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص الأفراد المجتمع.

- **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد الأفراد المجتمع المختارة

- **الانحراف المعياري (Deviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \overline{X})2}}{N}$$

2- الأساليب الاستدلالية:

وتتمثل فيما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- **معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson):** لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **الانحدار البسيط:**[2] لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

ويتم حساب هاته الأساليب وفقا لما يلي:

2-1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

[1] عبد اللاه إبراهيم الفقي، **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص : 95-142.

[2] وليد عبد الرحمن خالد الفراء، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

2-2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

صدق أداة الاستبيان وثباتها

للتحقق من صدق أداة الاستبيان والتحقق من ثباتها لابد من إتباع الخطوات التالية:

2-3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الثلاثي. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (02): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,66-1]	[2,33-1,67]	[3,00-2,34]
اتجاه الإجابة	أبدا	أحيانا	دائما
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

تم توزيع 111استمارة بما يوافق إجمالي مجتمع الدراسة، تم استرجاعها كاملة ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	111	100
التي لم يتم استرجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	**111**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 111 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي

2-4- قياس صدق وثبات الاستبيان

أ/ قياس ثبات الاستبيان : من أهم الطرق و أكثرها استخداما لقياس درجة ثبات الاستبيان طريقة الفا كرومباخ و كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات اكبر و بالنسبة لهذه ،و من اجل التحقق من ثبات الاستبيان تم حساب قيمة معامل الفا كرومباخ .

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 111 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	83.3
من الفقرة 16 إلى 30	الأداء التنظيمي	62.7
من الفقرة 01 إلى 30	**معامل الثبات الكلي**	**73.5**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (**04**) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة بشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 73.5%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية و جيدة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

3- اختبار صدق أداة الاستبيان :

3-1- الصدق الظاهري للاستبيان : للتعرف على مدى صدق أداة الاستبيان ، تم عرضها على عدد من المحكمين و تم الأخذ بملاحظتهم و إعادة صياغة بعض الفقرات و إجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته .

الجدول رقم (05)قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان الدراسة

الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	تاريخ التحكيم	الملاحظات
د/ بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر (أ)	تنظيم و عمل	2025/04/08	تغيير بعد الاول من المحور الثاني
د/ الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس التنظيمي	2025/04/08	تعديل الأسئلة و خاصة المركبة
أ/ رابح توايحية	أستاذ مساعد (أ)	تنمية موارد بشرية	2025/04/09	إعادة صياغة بعض الأسئلة
أ/عبد الحي عبد اللطيف	أستاذ مساعد (أ)	تنظيم و عمل	2025/04/09	إعادة صياغة بعض الأسئلة
د/ منصر عز الدين	أستاذ محاضر (أ)	علم اجتماع التنمية	2025/04/13	إعادة صياغة بعض الأسئلة

3-2- صدق الاتساق الداخلي : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ،تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات مجتمع الدراسة ،و الذي يهدف الى التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة و المحور الخاص بها ، أين تم حساب معامل الارتباط (PEARSON) و يأخذ قيما بين (1) و (-1) و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (06) يمثل معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول

المحور	الابعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	البعد الأول : أسلوب الاكراه	1	.519**	.000**
		2	.355**	.000**
		3	.475**	.000**
		4	.532**	.000**
		5	.482**	.000**
	البعد الثاني :أسلوب التجنب	6	.250**	.008**
		7	.263**	.005**
		8	.488**	.000**
		9	.288**	.002**
		10	.509**	.000**
	البعد الثالث :أسلوب التفاوض	11	.422**	.000**
		12	.483**	.000**
		13	.442**	.000**
		14	.419**	.000**
		15	.165**	.084**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات المحور الأول (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) كانت لديها علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليها ،كما ان جميع عبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، و هو ما يأكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور .

جدول رقم (07) يمثل معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

المحور	الابعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأداءالتنظيمي	البعد الأول : الكفاءة	16	.701**	.000**
		17	.585**	.000**
		18	.541**	.000**
		19	.363**	.000**
		20	.652**	.000**
	البعد الثاني : الانضباط	21	.609**	.000**
		22	.518**	.000**
		23	.662**	.000**
		24	.637**	.000**
		25	.572**	.000**
	البعد الثالث : الولاء	26	.582**	.000**
		27	.320**	.001**
		28	.552**	.000**
		29	.542**	.000**
		30	.624**	.000**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتبين ان جميع عبارات المحور الثاني (الأداء التنظيمي) كانت لديها علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي اليها ،كما ان جميع عبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، و هو ما يأكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور .

ثانيا :عرض النتائج

1 - عرض و تحليل البيانات الأولية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1-1 - متغير الجنس :يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

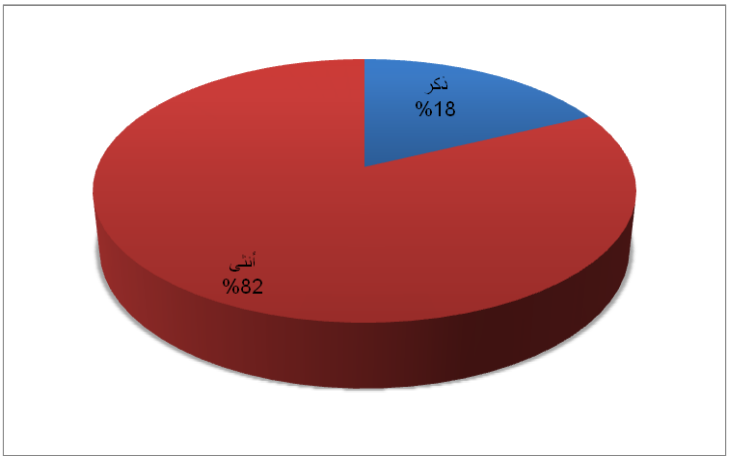
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	20	18
أنثى	91	82
المجموع	111	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، حيث قدرت نسبة الأناث بـ 91% ما يعادل 82%من مجتمع الدراسة مقارنة بالذكور الذي بلغ عددهم 20 ما يعادل 18%ومنه يمكن القول أن النتائج تشير إلى هيمنة الإناث في المركز النفسي البيداغوجي وهذا يعكس طبيعة المؤسسة ووظائفها التربوية والرعاية كالتربية الخاصة والرعاية النفسية بحيث غالبا ما تنسب للإثاث، كذلك الصورة النمطية المجتمعية كارتباط الرعاية والتعاطف للإناث ، بالإضافة الى التخصص ومنه التوجيه الدراسي كالتربية الخاصة وعلم النفس الذي عادة ما ينسب إلى الإناث عكس الذكور. و تجدر الإشارة الى المهارات التواصلية الغير لفظية التي يمتلكها الاناث و التي تحتاج إليها هذه المؤسسة باعتبارها تحوي الأطفال ذوي الاعاقة الذهنية . بحيث يعتمدون الاناث كثيرا على التواصل العاطفي والجسدي.ولهذا قد تسود بيئة عمل اقل عدوانية و انخفاض الصراعات بسبب ميل الاناث الى الحل الوسط و تجنب المواجهة مع المساهمة في اقتراح أساليب تعاونية .ولهذا قد تسود بيئة عمل أقل عدوانية وانخفاض الصراعات العلنية بسبب ميل الإناث الى الحلول الوسط. وتجنب المواجهة مع المساهمة في اقتراح اساليب تعاونية.

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08)

2-1- توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع الأفراد المجتمع حسب متغير السن

جدول رقم(09): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

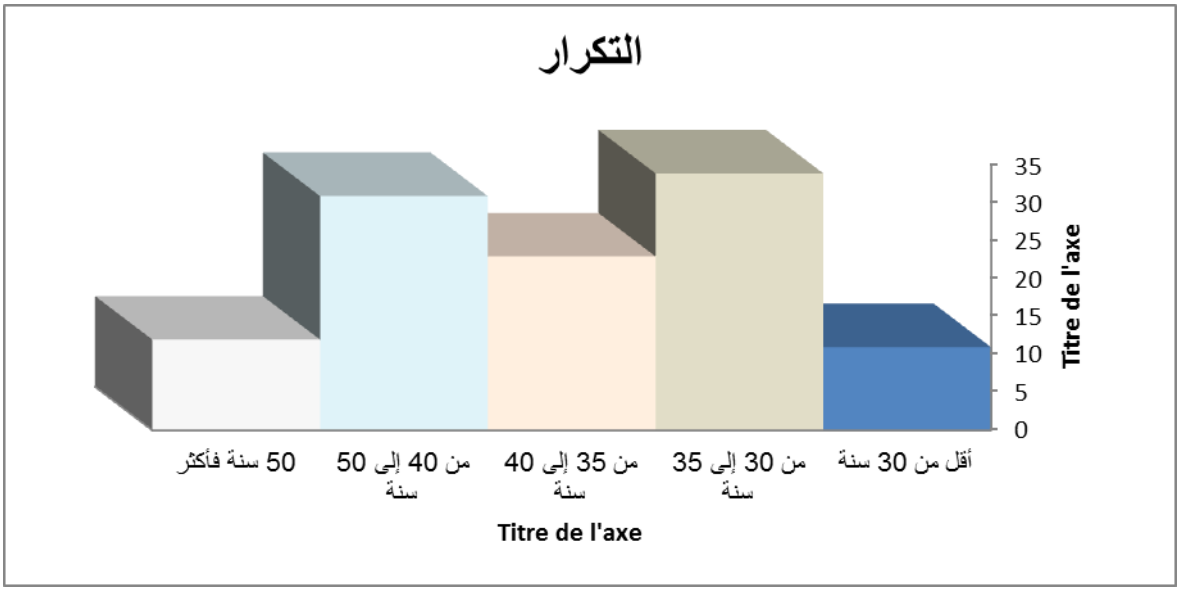
متغير السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	11	9.9
من 30 إلى 35 سنة	34	30.6
من 35 إلى 40 سنة	23	20.7
من 40 إلى 50 سنة	31	27.9
50سنة فأكثر	12	10.8
المجموع	**111**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة، حيث تظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي من 30 إلى 35 سنة و قدرت ب 34ما يعادل 30.60% من مجتمع الدراسة، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة و قدرت ب 31مايعادل 27.90 .%بينما تمثل الفئات الأقل من 30 سنة و50 سنة فأكثر نسبًا أقل، مما يدل على تركز الموظفين في الفئات العمرية الشباب. ومنه يمثل توزيع الأعمار في المجتمع المدروس تنوعًا في الخبرات والمهارات، حيث يساهم وجود موظفين من أعمار مختلفة في إثراء بيئة

العمل كالفئات العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) قد تحمل أفكارًا جديدة وطموحات بالإضافة الى انفتاحهم على أفكار متجددة و مبتكرة و قابلية هذه الفئة للتطوير و القدرة على التكيف ة اكتساب مهارات جديدة بينما توفر الفئات الأكبر سنًا (40 إلى 50 سنة) خبرات قيادية ودراية عملية. يُمكن أن يؤثر هذا التنوع على أساليب إدارة الصراع، حيث تتمتع كل فئة بأفكار واستراتيجيات مختلفة لحل المشكلات. بالتالي، يعكس هذا التوزيع ديناميكية غنية قد تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعاون بين الأجيال المختلفة. ويمكن تمثل نتائج الجدول أعلاه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09)

1-3- توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول توزيع الأفراد المجتمع حسب متغير **المستوى التعليمي**

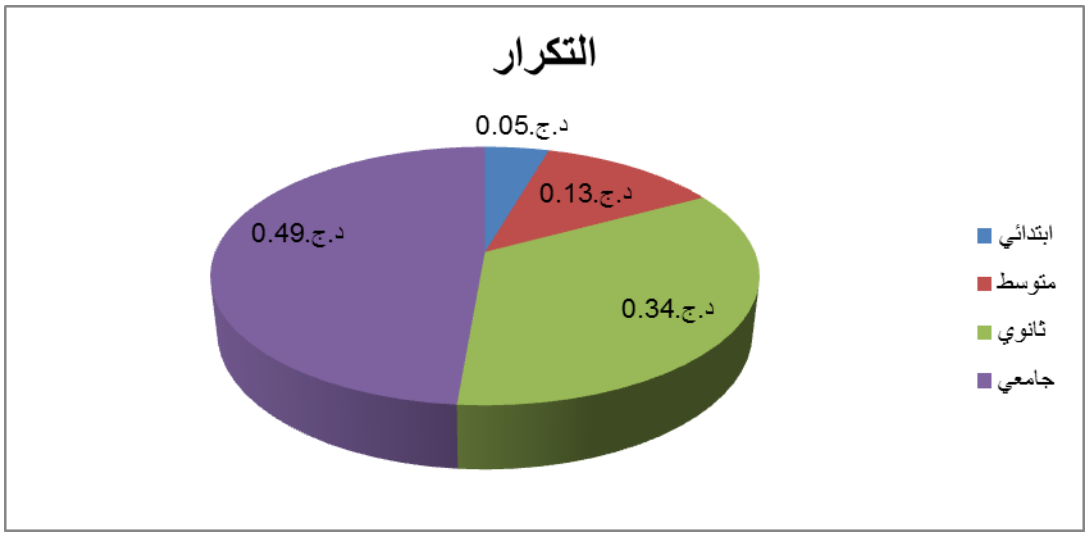
جدول رقم(10): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ابتدائي	5	4.5
متوسط	14	12.6
ثانوي	38	34.2
جامعي	54	48.6
المجموع	**111**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي الحاصلون على مؤهل جامعي، حيث بلغ عددهم 54 ما يعادل 48.60 % من مجتمع الدراسة. يليهم الحاصلون على الثانوية و بلغ عددهم 38 بنسبة 34.20%. بينما تمثل الفئات ذات المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط نسبًا صغيرة، مما يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ. و الذي من الممكن أن يؤدي إلى ظهور الصراع بحيث يتسبب في خلق فجوات في الفهم و التوقعات بين الموظفين حيث قد يشعر الأفراد ذو التعليم العالي أنهم أكثر كفاء بينما قد يرى الموظفين الأقل تعليما أن أرائهم لا تقدر بشكل كافي و هذا التفاوت يمكن أن يؤدي إلى توترات في التواصل خاصة إذا استخدم المتعلمون لغة أكاديمية معقدة في حين يفضل الآخرون لغة عملية مباشرة و تجدر الإشارة أيضا إلى وجود نسبة عالية من الأفراد ذو المؤهل الجامعي قد يسهم في تحسين أساليب إدارة الصراع حيث يمتلك هؤلاء الأفراد أدوات تحليلية و نقدية تساعدهم على التعامل مع النزاعات بشكل أكثر فعالية ، كما أن وجود عدد معقول من الحاصلين على المستوى الثانوي قد يعزز من التعاون بين الفئات التعليمية المختلفة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل. بالتالي، يمكن أن يؤثر هذا التوزيع الإيجابي في الأداء المؤسسي، حيث يمكن أن تسهم المعرفة والخبرات المكتسبة من التعليم العالي في إيجاد حلول مبتكرة للصراعات التنظيمية. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي، ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (05): التوزيع البياني أفرد المجتمع حسب متغير المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (10)

1-4- توزيع أفراد أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير الفئة السوسيومهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد الأفراد المجتمع وفقا لمتغير **الفئة السوسيومهنية**

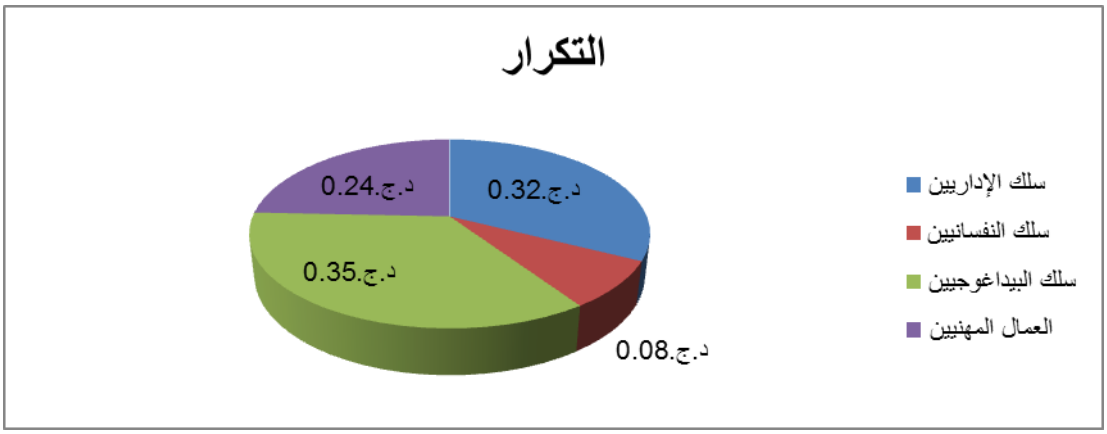
جدول رقم (11): توزيع أفرد المجتمع حسب متغير الفئة السوسيومهنية

الفئة السوسيومهنية	التكرار	النسبة%
سلك الإداريين	36	32.4
سلك النفسانيين	9	8.1
سلك البيداغوجيين	39	35.1
العمال المهنيين	27	24.3
المجموع	**111**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئةالسوسيومهنية، حيث تم تقسيم المشاركين إلى أربع فئات حيث اتضح أن سلك البيداغوجيين يمثل الفئة الأكثر تمثيلًا وقد بلغ عددهم 39 ما يعادل (35.10%)، تليه سلك الإداريين وقدر عددهم ب 36 بنسبة (32.40%). بينما سلك النفسانيين يمثل أقل نسبة وقدر عددهم ب 9 ما يعادل (8.10%)، مما يعكس أهمية الدور الفعال لسلك البيداغوجيين المتمثل في تصميم مناهج مكيفة تركز على القدرات الفردية لكل طفل بدلا من اتباع النمط التقليدي وكذلك تعزيز تقنيات التواصل الذي يهدف إلى تنمية المهارات لدى الأطفال، بالإضافة الى دور الإداريين و المتمثل في ضمان سير العمل بسلاسة و فعالية وكذلك جودة الخدمات المقدمة للأطفال و أسرهم لهذا يعكس توزيع الفئات السوسيومهنية تنوعا من الخبرات و المهارات اللازمة لتلبية احتياجات المركز النفسي البيداغوجي و فهم احتياجات الأطفال المعاقين ذهنيا ،كما يؤدي أيضا وجود عدد كبير من البيداغوجيين و الإداريين يعزز من إدارة الصراع ، كما أن نسبة العمال المهنيين تساهم في تحقيق الأهداف العملية، مما يعزز من التعاون بين الفئات المختلفة. يمكن أن يسهم هذا التنوع في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر فعالية واستقرارًا. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (06): التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير الفئة السوسيومهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (11).

1-5- توزيع أفراد أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد الأفراد المجتمع وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (12): توزيع أفرد المجتمع حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
أقلمن 05 سنوات	18	16.2
من 05 إلى 10 سنوات	41	36.9
من 10 إلى 20 سنة	32	28.8
20سنة فأكثر	20	18.0
المجموع	**111**	**100**

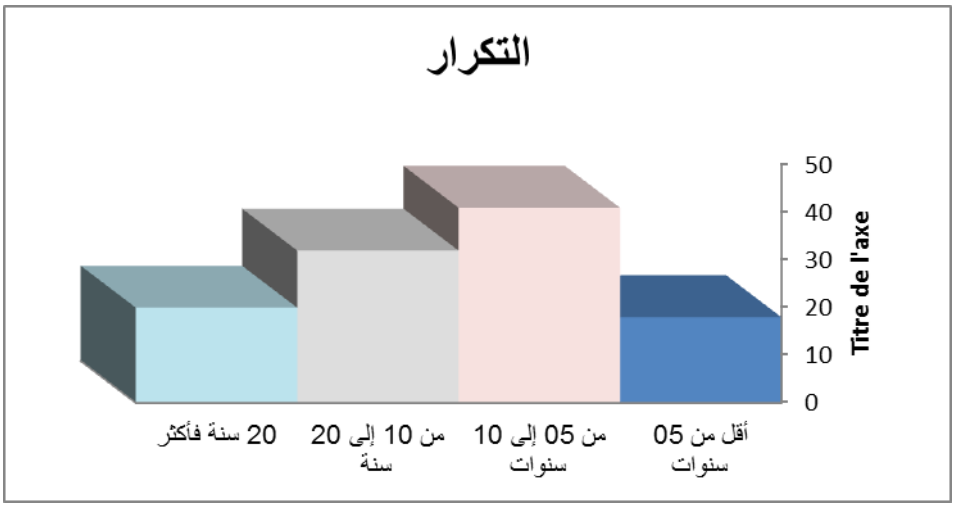
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تم تقسيم المشاركين إلى أربع فئات، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي تلك التي تمتلك خبرة من 05 إلى 10 سنوات، وبلغ عددهم 41 ما يعادل 36.90 % من أفراد المجتمع . تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى 20 سنة وقدر عددهم ب 32 بنسبة (28.80%)، مما يدل على أن معظم العاملين لديهم خبرة متوسطة. بينما تمثل الفئات ذات الخبرة الأقل (أقل من 05 سنوات) والأعلى (20 سنة فأكثر) نسبًا أقل.

يعكس توزيع الخبرة المهنية تنوعًا في المهارات والمعرفة بين العاملين في المركز و هذا ما تم تفسيره بوجود نسبة عالية من الأفراد ذوي الخبرة بين 05 و10 سنوات الذي يشير إلى استقرار نسبي في القوى العاملة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وإدارة الصراعات بشكل فعال. بينما تساهم الخبرة الأكبر (من 10 إلى 20

سنة) في تقديم رؤى معمقة حول كيفية التعامل مع تحديات العمل وتطوير استراتيجيات فعالة. قد يؤدي هذا التنوع في الخبرات إلى تحسين الأداء المؤسسي، حيث يتمكن الأفراد من تبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز من التعاون ويقلل من الصراعات التنظيمية. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (07): التوزيع البياني لأفرد المجتمع حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (12).

2- تحليل نتائج متغيرات للدراسة

ويمكن توضح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

2-1- تحليل نتائج المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد الإدارة الرشيقة، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (13): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) و أبعاده

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
أسلوب الإكراه	1.70	0.423	2	أحيانا	متوسط
أسلوب التجنب	1.84	0.382	2	أحيانا	متوسط
أسلوب التفاوض	2.22	0.445	2	أحيانا	متوسط
المتوسط العام	**1.92**	**0.267**	-	**أحيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول آراء المبحوثين تجاه أساليب إدارة الصراع التنظيمي، باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. يتضمن الجدول ثلاثة أساليب رئيسية: حيث اتضح أن المتوسط العام قدر بـ: 1.92 مما يدل على أن آراء المبحوثين تميل إلى "الموافقة أحيانا فقط" بشكل عام على أساليب إدارة الصراع. وتعكس نتائج الانحراف المعياري تباينًا معتدلاً بين آراء المبحوثين، حيث تتراوح القيم بين 0.382 و0.445، مما يدل على استقرار نسبي في الآراء. حيث أن:

- **أسلوب الإكراه (1.70):** يقع ضمن النطاق الثاني، مما يدل على أن المشاركين يميلون إلى "الموافقة أحيانًا" على استخدام هذا الأسلوب، مما يشير إلى قبول نسبي ولكنه ليس تفضيلًا قويًا.

- **أسلوب التجنب (1.84)**أيضًا يقع ضمن النطاق الثاني، مما يشير إلى أن المشاركين يرون هذا الأسلوب مقبولًا ضمن حدود أفراد المجتمع.

- **أسلوب التفاوض (2.22)**قريب من النطاق الثالث، مما يعني وجود ميل طفيف نحو تفضيل هذا الأسلوب ولكن ليس بشكل قوي.ومنه تشير النتائج إلى أن المبحوثين يعتبرون جميع الأساليب متوسطة في القبول، حيث يميلون إلى استخدام أسلوب التفاوض بشكل أقل. هذا يعكس توجهًا نحو أساليب إدارة الصراع التي قد تحتاج إلى تعزيز، خاصةً في بيئات العمل التي تتطلب حلولًا أكثر تعاونًا وتشاركية. تفضيل الأساليب المتوسطة قد يدل على وجود تحديات في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع. لذلك، من المهم تطوير مهارات التفاوض والتواصل لتحسين إدارة الصراعات وزيادة فعالية الأداء المؤسسي

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1-1-2 - بعد أسلوب الإكراه

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد أسلوب الإكراه في المركز.

جدول رقم (14): تحليل آراء افراد المجتمع تجاه بعد أسلوب الإكراه

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تحرص إدارة مؤسستك على التحكم في الصراع عن طريق العقوبات	1.95	0.585	2	أحيانا	متوسط
2	تنتهج أدارتك أسلوب التحويل الإجباري للموظفين للتقليل من حدة الصراع	1.56	0.598	1	أبدا	منخفض
3	هل تلجأ مؤسستك إلى استخدام السلطة لفك النزاع	1.95	0.630	2	أحيانا	متوسط
4	تتبنى المؤسسة عملية التنزيل في الرتب كآلية لفض النزاع	1.47	0.615	1	أبدا	منخفض
5	تفرض الإدارة أوامر لا تسمح بمناقشتها في قضايا محل الصراع	1.59	0.707	1	ابدا	منخفض
إجمالي البعد		1.70	0.423	-	أحيانا	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل أفراد المجتمع تجاه بعد أسلوب الإكراه حيث يتضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بأساليب إدارة الصراع في المؤسسة، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تشير العبارة 1 و3: إلى أن الإدارة تستخدم العقوبات أو السلطة أحيانًا للتحكم في الصراع، مما يدل على وجود قبول نسبي لهذه الأساليب، لكن ليس بشكل قوي. أما العبارة 2: تشير إلى عدم استخدام أسلوب التحويل الإجباري، مما يدل على تفضيل عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب، حيث حصلت على أدنى متوسط حسابي و هذا راجع لثقافة المنظمة التي تقوم على الثقة و الاحترام المتبادل حيث تفضل الإدارة أسلوب الحوار و التشاور بدلا من التسلط مما يؤدي إلى الالتزام الذاتي و جعل المؤسسة أكثر مرونة و استقرار في تحقيق أهدافها . أما العبارة 4 و5: تعكس عدم استخدام أساليب مثل التنزيل في الرتب أو فرض الأوامر، مما يدل على أن الإدارة تفضل الحوار أو الأساليب الأقل قسوة. إجمالا تشير النتائج إلى أن الإدارة تميل إلى استخدام أساليب إدارة صراع متوسطة، حيث لا تلجأ إلى الأساليب القاسية مثل التحويل الإجباري أو التنزيل في الرتب. هذا يعكس توجهًا نحو إدارة الصراع بشكل أكثر إنسانية، مما قد يسهم في تحسين بيئة العمل. ومع ذلك، يجب تعزيز مهارات الحوار والتواصل لضمان التعامل الفعّال مع النزاعات بأساليب أكثر فعالية.

2-1-2 - بعد أسلوب التجنب

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد أسلوب التجنب

جدول رقم (15): تحليل آراء الأفراد المجتمع تجاه بعد أسلوب التجنب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تتجنب الإدارة المناقشة بخصوص المسائل المتصارع عليها	1.72	0.728	2	أحيانا	متوسط
07	تفضل الإدارة الانسحاب و عدم التفاوض	1.43	0.627	1	أبدا	منخفض
08	يعتبر تخلي احد أطراف الصراع عن بعض مطالبهم أسلوب لفك الصراع	2.03	0.610	2	أحيانا	متوسط
09	تتفادى الإدارة اتخاذ قرارات تسبب النزاع	2.20	0.724	2	أحيانا	متوسط
10	تقوم الإدارة بامتصاص حدة الصراع عن طريق المماطلة	1.86	0.737	2	أحيانا	متوسط
إجمالي البعد		**1.84**	**0.382**	**/**	**أحيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء مجتمع الدراسة تجاه بعد أسلوب التجنب باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. حيث تضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بأسلوب التجنب في إدارة الصراع، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. حيث تشير العبارة رقم 06 إلى أن الإدارة تتجنب المناقشات حول القضايا المتصارع عليها، مما يدل على ميلهم إلى التعامل مع الصراعات بشكل غير مباشر. أما العبارة 07 تُظهر أن الإدارة لا تفضل الانسحاب وعدم التفاوض، حيث حصلت على أدنى متوسط، مما يعكس عدم تفضيل هذا الأسلوب. وتم التوصل في العبارة 08 إلى أن تخلي أحد الأطراف عن بعض المطالب يُعتبر أسلوبًا لفك النزاع، وهذا ما يتفق عليه المبحوثون بشكل متوازن. أما العبارة 09 تظهر أن الإدارة تتجنب اتخاذ القرارات التي قد تسبب النزاع، مما يدل على وعي الإدارة بالآثار المحتملة لقراراتهم. اخيرا تشير العبارة 10 تشير إلى استخدام المماطلة كوسيلة لامتصاص حدة الصراع، مما يعكس أسلوبًا غير مباشر في إدارة النزاعات. ومنه تشير النتائج الإجمالية إلى أن أسلوب التجنب يُستخدم بشكل متوازن في إدارة الصراع. حيث تفضل الإدارة تجنب المناقشات المباشرة وامتصاص حدة الصراعات بدلاً من التعامل معها بشكل حاسم. هذا يمكن أن يعكس بيئة عمل قد تكون حساسة أو تحتاج إلى مزيد من الحوار

والتواصل الفعّال. من المهم تعزيز مهارات التواصل والتفاوض لدى الإدارة لتحسين إدارة الصراعات وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي.

2-1-3 /بعد أسلوب التفاوض

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد أسلوب التفاوض

جدول رقم (16): تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد أسلوب التفاوض

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	تعتمد المؤسسة على مقترحات الموظفين حول القضايا المتصارع عليها	2.06	0.622	2	أحيانا	متوسط
12	تتبنى الإدارة عملية تبادل الصلاحيات بين الأطراف	2.06	0.717	2	أحيانا	متوسط
13	تعمل المؤسسة على إجراء مفاوضات داخل مؤسستكم حول معظم القضايا	2.21	0.662	2	أحيانا	متوسط
14	تعتمد المؤسسة آلية الحوار كأداة لحل الخلاف	2.41	0.706	3	دائما	مرتفع
15	تسمح المؤسسة لأطراف الصراع بأذلاء بوجهات النظر حول قضايا الصراع	2.38	0.714	3	دائما	مرتفع
إجمالي البعد		**2.23**	**0.445**	**/**	**أحيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء العينة تجاه بعد أسلوب التفاوض باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. يتضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بأسلوب التفاوض في إدارة الصراع، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. حيث تبين أن

- العبارتان 11 و12 تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على مقترحات الموظفين وتبادل الصلاحيات بشكل أحيانًا، مما يدل على وجود قبول نسبي لهذه الأساليب.

- العبارة 13 تُظهر أن المؤسسة تُجري مفاوضات حول معظم القضايا، مما يعكس توجّهًا نحو العمل التشاركي في إدارة الصراع.

- العبارتان 14 و15 تشير إلى أن المؤسسة تعتمد الحوار كأداة لحل الخلافات، وتسمح للأطراف بإبداء وجهات النظر، مما يدل على وجود بيئة إيجابية تدعم التفاوض و كذلك تشير النتائج إلى أن أسلوب التفاوض يُعتبر جزءًا مهمًا في إدارة الصراع داخل المركز، حيث تعمل الإدارة على تعزيز الحوار والتواصل

بين الأطراف و تفضيل آلية الحوار وفتح المجال لوجهات النظر يعكس ثقافة مؤسسية تشجع المشاركة والتفاعل. ومع ذلك، يجب تعزيز هذه الممارسات لضمان فعالية التفاوض وتحقيق نتائج إيجابية، مما يسهم في تحسين ظروف العمل .

2-2 / تحليل نتائج المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

وهو ما سيتم توضيح وفقا لمختلف أبعاد الإدارة الرشيقة، وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (17): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الأداء التنظيمي) و أبعاده

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	اتجاه الإجابة	المستوى
الكفاءة	2.71	0.371	3	دائما	مرتفع
الانضباط	2.75	0.354	3	دائما	مرتفع
الولاء التنظيمي	2.53	0.428	3	دائما	مرتفع
المتوسط العام	**2.66**	**0.309**	/	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وأبعاده، مع التركيز على أساليب إدارة الصراع التنظيمي. حيث تم تسجيل النتائج التالية سجل بعد الكفاءة متوسط حسابي قدر بـ: (2.71) وبعد الانضباط (2.75) و تشير النتائج إلى أن المبحوثين يرون أن الكفاءة والانضباط في الأداء التنظيمي يتمتعان بمستوى مرتفع، حيث يتم تطبيقهما دائمًا. هذا يعكس التزامًا قويًا من قبل الأفراد في المؤسسة لتحقيق الأهداف. أما الولاء التنظيمي والذي سجل متوسط حسابي قدر بـ: (2.53) و هذا برغم أن الولاء التنظيمي أيضًا يُعتبر مرتفعًا، إلا أنه أقل قليلاً مقارنة بالكفاءة والانضباط. هذا قد يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز الولاء بين الموظفين لضمان استمرارية الأداء العالي. وبالنسبة للمتوسط العام الذي سجل متوسط حسابي (2.66) والذي يعكس مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي بشكل عام، مما يدل على أن المبحوثين يشعرون بأن أساليب إدارة الصراع التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. ومنه تشير النتائج إلى أن هناك توافقًا بين المبحوثين حول أهمية الكفاءة والانضباط في تعزيز الأداء التنظيمي. كما أن الولاء التنظيمي، رغم كونه مرتفعًا، يحتاج إلى مزيد من التركيز لتعزيز الروح الجماعية والانتماء داخل المؤسسة. من المهم أن تعمل الإدارة على تعزيز هذه الأبعاد من خلال استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل .

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير التابع كما يلي:

2-2-1 - بعد الكفاءة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد الكفاءة في المركز

جدول رقم (18): تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
16	لدي القدرة في التحكم في حجم المهام الموكلة إلي	2.76	0.508	3	دائما	مرتفع
17	لدي استعداد لإنجاز الأعمال بجودة عالية	2.77	0.499	3	دائما	مرتفع
18	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	2.81	0.477	3	دائما	مرتفع
19	امتلك المهارة في إدارة و تشغيل الأجهزة التكنولوجية بالمؤسسة	2.50	0.659	3	دائما	مرتفع
20	لدي المعرفة اللازمة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	2.75	0.547	3	دائما	مرتفع
إجمالي البعد		**2.71**	**0.371**	/	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء مجتمع الدراسة تجاه بعد الكفاءة باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي و تضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بكفاءة الأفراد في أداء مهامهم، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. حيث اتضح أن:

- العبارة 16 و17: تشير النتائج إلى أن الأفراد يشعرون بقدرتهم على التحكم في حجم المهام الموكلة إليهم واستعدادهم لإنجاز الأعمال بجودة عالية، مما يعكس ثقة قوية في كفاءتهم.

- وفيما يتعلق بالعبارة 18: تُظهر أن الأفراد يتجنبون الأخطاء قدر المستطاع، مما يدل على حرصهم على تحقيق أداء عالي وتفادي الأخطاء.

- أما العبارة 19: رغم أن المتوسط هنا هو الأدنى، إلا أن الأفراد يشعرون بامتلاك المهارات اللازمة لتشغيل الأجهزة التكنولوجية، مما يعكس أهمية هذا البعد في الكفاءة.

أخيرا تشير العبارة 20 إلى أن الأفراد يمتلكون المعرفة اللازمة بمتطلبات وظائفهم، مما يساهم في تحسين أدائهم. ومنه تشير النتائج إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة في اداء مهامهم ، بحيث تؤثر الكفاءة بشكل كبير على تطور المسار المهني للأفراد حيث ترتبط ارتباط وثيق بالخبرة المهنية التي تمنح المهارات العملية و القدرة على التكيف و حل المشكلات ، و هو ما يفسره وجود 65.70 % من

مجتمع الدراسة ذو خبرة بالإضافة إلى المستوى التعليمي الذي يوفر المعرفة النظرية و الأدوات التحليلية و هو ما يفسر هيمنة المستويات العليا بالمركز بنسبة 82.80 %من مجتمع الدراسة. ترتبط الكفاءة أيضا بطبيعة الوظيفة و متطلباتها داخل المركز النفسي البيداغوجي بشكل مباشر حيث تحدد متطلبات الوظيفة المهارات و الخبرات اللازمة لتحقيق الإنجاز الأمثل كالوظائف البيداغوجية التي تتطلب المعرفة العميقة بالمستوى التعليمي للأطفال ذو الإعاقة و كذلك تتطلب الكفاءة التواصلية و النفسية أي كلما ارتفعت كفاءة المربي زادت فرص نجاحه في إحداث تأثير إيجابي دائم في حياة الأطفال المعاقين.

2-2-2 - بعد الانضباط

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد الانضباط

جدول رقم (19): تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الانضباط

الرقم	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
21	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون تأخير	2.77	0.466	3	دائما	مرتفع
22	أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات خلال القيام بالمهام	2.77	0.461	3	دائما	مرتفع
23	لدي القدرة على العمل بكفاءة	2.78	0.455	3	دائما	مرتفع
24	استخدم الوقت بشكل فعال ولا أقوم بتأجيل المهام	2.71	0.511	3	دائما	مرتفع
25	التزم بإنجاز المهام اليومية ضمن الإطار الزمني المحدد	2.72	0.508	3	دائما	مرتفع
إجمالي البعد		**2.75**	**0.354**	**/**	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء العينة تجاه بعد الانضباط باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. يتضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بالانضباط في أداء المهام، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. حيث تشير:

- العبارة 21 و22: إلى أن الأفراد يشعرون بأنهم قادرون على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وتطبيق القوانين، مما يعكس انضباطًا قويًا في الأداء. أما العبارة 23: تشير إلى أن الأفراد يمتلكون القدرة على العمل بكفاءة، مما يعزز من مستوى الانضباط العام.

وفي العبارة 24: تعكس استخدام الوقت بشكل فعال وعدم تأجيل المهام، مما يدل على انضباط في إدارة الوقت.

أما العبارة 25: تدل على الالتزام بإنجاز المهام ضمن الإطار الزمني المحدد، مما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط.

ومنه تشير النتائج الإجمالية إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الانضباط، حيث يظهرون التزامًا قويًا في إنجاز المهام وفقًا للمعايير المحددة. من المهم تعزيز هذه الثقافة داخل المؤسسة من خلال التدريب والدعم المستمر، مما يسهم في تحسين الأداء العام .

3-2-2 /بعد الولاء التنظيمي

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول مدى توافر بعد الولاء التنظيمي

جدول رقم (20): تحليل آراء أفراد المجتمع تجاه بعد الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
26	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة مستقبلا	2.47	0.724	3	دائما	مرتفع
27	أساهم في القيام بأنشطة للمؤسسة خارج نطاق العمل الرسمي	2.28	0.741	2	أحيانا	متوسط
28	احرص على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	2.77	0.504	3	دائما	مرتفع
29	اشعر بمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة و تجاوز تحدياتها	2.73	0.571	3	دائما	مرتفع
30	مستعد لتقديم المصالح المؤسسة على المصالح الشخصية لضمان تحقيق الأهداف	2.45	0.723	3	دائما	مرتفع
إجمالي البعد		**2.53**	**0.428**	/	**دائما**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعرض الجدول تحليل آراء مجتمع الدراسة تجاه بعد الولاء التنظيمي باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي. يتضمن الجدول خمس عبارات تتعلق بالولاء والانتماء للمنظمة، مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. حيث أشارت:

- العبارة 26 إلى أن المبحوثين لديهم رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، مما يعكس ولاءً عالياً.
- وتظهر العبارة 27 أن المساهمات في الأنشطة خارج العمل الرسمي تكون أحيانًا، مما يدل على وجود درجة من الانخراط ولكنها ليست قوية.
- أما العبارة 28 فتعكس حرص الأفراد على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يعكس انتماءً وولاءً قويين.

- أما العبارة 29 تشير إلى الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة، مما يعزز من الشعور بالولاء والانتماء. وتظهر العبارة 30 استعداد الأفراد لتقديم مصالح المؤسسة على المصالح الشخصية، مما يعكس مستوى عالٍ من الولاء.

إجمالا تشير النتائج إلى أن الأفراد في المؤسسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي. على الرغم من أن المشاركة في الأنشطة خارج نطاق العمل الرسمي ليست بنفس الارتفاع، إلا أن الولاء العام والتزام الأفراد تجاه المؤسسة واضح. ينبغي على الإدارة تعزيز هذه الثقافة من خلال توفير الفرص لتعزيز الانخراط والمشاركة في الأنشطة المؤسسية، مما يسهم في تعزيز الولاء والانتماء بين الموظفين و يعود ارتفاع ولاء الموظفين أيضا إلى تراجع مناصب العمل في الجزائر و أصبح من يملك وظيفة فهو محظوظ لذلك فهم يحاولون التشبث في المنصب الحالي رغم الصراعات و المشاكل .

3 - اختبار الفرضيات

3-1- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين (أسلوب الإكراه، أسلوب التجنب واسلوب التفاوض) وأبعاد المتغير التابع (الكفاءة، الانضباط والولاء التنظيمي)، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y= ax+b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط(R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

3-1 / الفرضية الأولى: يوجد انعكاس سلبي لاعتماد أسلوب الإكراه في إدارة الصراع التنظيمي على ضعف الكفاءة لدى الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الإنحدار(α)	معامل الإرتباط(R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
أسلوب الإكراه	**الكفاءة**	**0.674**	**0.044**	**0.002**	**0.464**	**0.215**	**0.644**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى أن أسلوب الإكراه لا يؤثر بشكل كبير على الكفاءة، حيث يظهر معامل الارتباط (R) قيمة منخفضة قدرها 0.044، مما يدل على علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) يعكس أن 0.2% فقط من التباين في الكفاءة يمكن تفسيره بأسلوب الإكراه، مما يشير إلى عدم فعالية هذا الأسلوب. قيمة (t) المنخفضة (0.464) والقيمة المحسوبة (0.215) (F) تعززان هذا الاستنتاج، حيث لا توجد دلالة إحصائية (sig = 0.644). بالتالي يسمح بقبول الفرضية الصفرية و التي تدل على عدم وجود.

يُستنتج أن أسلوب الإكراه ليس له تأثير ملحوظ على الكفاءة في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا الشهيدة زرفاوي فاطمة تبسة-، ، مما يستدعي البحث عن أساليب أخرى لتحسين الأداء.

3-2- الفرضية الثانية:يوجد تأثير سلبي لانتهاج أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على درجة انضباط الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الانحدار(α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
أسلوب التجنب	**الانضباط**	**-0.131**	**0.141**	**0.020**	**-1.1489-**	**2.216**	**0.139**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى العلاقة بين أسلوب التجنب (المتغير المستقل) والانضباط (المتغير التابع). حيث يظهر ثابت الانحدار (α) قيمة سالبة قدرها -0.131، مما يعني أن هناك تأثيراً سلبياً طفيفاً لأسلوب التجنب على الانضباط. معامل الارتباط (R) يعكس قيمة 0.141، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين. أما معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.020، فيشير إلى أن 2% فقط من التباين في الانضباط يمكن تفسيره بأسلوب التجنب، مما يعكس عدم فعالية هذا الأسلوب في التأثير على الانضباط. قيمة (t) السلبية (-1.1489) تدل على تأثير ضعيف وغير ملحوظ، بينما القيمة المحسوبة (F) تبلغ 2.216، مما يوضح أن النموذج لا يفسر التباين بشكل جيد. وأخيرًا، مستوى الدلالة (sig) البالغ 0.139، الذي هو أكبر من 0.05، يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية. بالتالي يسمح بقبول فرضية الصفرية وبالتالي تدل على عدم وجود تأثير .

يُستنتج أن أسلوب التجنب ليس له تأثير ملحوظ على الانضباط في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا الشهيدة زرفاوي فاطمة تبسة-، ، مما يستدعي البحث عن استراتيجيات أخرى لتعزيز الانضباط داخل المركز

3-3-الفرضية الثالثة : يوجد تأثير إيجابي لتبني أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي على زيادة مستوى ولاء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل الجزئي	المتغير التابع الجزئي	ثابت الانحدار(α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
أسلوب التفاوض	**الولاء التنظيمي**	**0.174**	**0.181**	**0.033**	**1.920**	**3.686**	**0.05**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى العلاقة بين أسلوب التفاوض (المتغير المستقل الجزئي) والولاء التنظيمي (المتغير التابع الجزئي). حيث يظهر ثابت الانحدار (α) قيمة إيجابية قدرها 0.174، مما يشير إلى تأثير إيجابي لأسلوب التفاوض على الولاء التنظيمي. معامل الارتباط (R) يعكس قيمة 0.181، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة لكنها إيجابية بين المتغيرين. معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.033 يشير إلى أن 3.3% فقط من التباين في الولاء التنظيمي يمكن تفسيره بأسلوب التفاوض، مما يعني أن التأثير ليس قوياً. قيمة (t) تبلغ 1.920، مما يدل على تأثير إيجابي ولكنه غير قوي. القيمة المحسوبة (F) تبلغ 3.686، مما يشير إلى أن النموذج يمكن أن يكون ذا قيمة لفهم العلاقة. أخيرًا، مستوى الدلالة (sig) البالغ 0.05 يعني أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تدل على عدم وجود تأثير ،و نقبل الفرضية البديلة و التي تدل على وجود تأثير .

يُستنتج أن أسلوب التفاوض له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا الشهيدة زرفاوي فاطمة تبسة-، مما يستدعي تعزيز هذا الأسلوب في بيئة العمل لزيادة الولاء والانتماء.

ثالثا: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل اليها حول الفرضية الأولى و التي تبين ان أسلوب الاكراه لا يؤثر على كفاءة الموظفين نخلص إلى أن المركز النفسي البيداغوجي و باعتباره مؤسسة عمومية تتميز بتوفر هيكل تنظيمي واضح الأدوار و المهام و اللوائح و محدد مسبق .اي انه اطار جامد يقلل من مساحة الاختلاف حول المهام و المسؤوليات بالإضافة الى غياب الحوافز المادية المباشرة المرتبطة بالأداء و التي بدورها تحد

من حدة التنافس بين الموظفين و كذلك ثقافة العمل العمومي تميل نحو الحفاظ على التوافق و تجنب المواجهات المباشرة و ضمان الاستقرار الوظيفي .و مع ذلك يجب على الإدارة استخدام أسلوب الاكراه في الحد من الصراع باعتباره المنظومة التأديبية بالمركز. و سبب عدم تأثير الاكراه على الكفاءة بالرغم من ان أسلوب الاكراه عادة ما يكون له أثار سلبية، لكن في بعض الأحيان لا يظهر تأثيره على الكفاءة على المدى القصير و ذلك يرجع الى الخوف من العقاب اذ قد يدفع الاكراه الأشخاص الى الالتزام بالحد الأدنى من الأداء لتجنب العقوبة مما يجعل الكفاءة تبدو مستقرة ظاهريا ، كذلك طبيعة العمل الالية ففي بعض الوظائف الروتينية لا يتطلب الامر دافعا داخليا كبيرا فيؤدي الفرد العمل بكفاءة مقبولة حتى تحت الضغط ،بالإضافة الى الرقابة الشديدة ،فاذا كان هناك نظام رقابة صارم فقد يجبر الافراد على العمل بكفاءة للحفاظ على مناصبهم او رواتبهم رغم عدم اقتناعهم .و من خلال ما سبق يمكننا القول أن للإكراه وظيفة كامنة و هي اظهار السلطة الرسمية و كذلك ضبط السلوك و منع الانحراف و التسيب بمعنى اخر الغاية من استخدام أسلوب الاكراه قد لا تكون تحسين الكفاءة بل فرض الامتثال و النظام .

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل اليها حول الفرضية الثانية و التي تنص على وجود تأثير طفيف لأسلوب التجنب على انضباط الموظفين نستنتج أن الموظفين في المركز يعملون ضمن نظام من القواعد الرسمية و التسلسل الهرمي الواضح ، حيث تحدد المسؤوليات و السلطات بدقة عبر لوائح و أنظمة مكتوبة ،يخلق هذا الهيكل بيئة عمل تتسم بالحتمية أي ان يعرف كل عامل بالضبط ما هو متوقع منه و ماهي العواقب المترتبة على الاخلال بالواجبات و سبب ان هناك علاقة ضعيفة بين أسلوب التجنب و الانضباط يمكن القول ان المركز النفسي البيداغوجي يتسم بالبيروقراطية التنظيمية اين تجعل القرارات تتدفق من الأعلى الى الأسفل دون مناقشة و يصبح الانضباط امر طبيعي .

3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتوصل اليها حول الفرضية الثالثة و التي تنص على وجود علاقة تأثير لأسلوب التفاوض على ولاء العمال ومن هنا نستنتج ان أسلوب التفاوض ليس تكتيك اداري لكن الية حيوية لضمان استمرارية المؤسسة وولاء افرادها ،فيعتبر لويس كوزر ان التفاوض هو شكل من اشكال الصراع المنظم الذي يسمح بتبادل الآراء و عندما يشعر الموظفين أنهم قادرين على التفاوض مع الإدارة فانه يزداد الولاء لان النظام يبدو عادلا و قابل للتكيف و كذلك يقلل الاغتراب الوظيفي .و يرجع كذلك التأثير الإيجابي لأسلوب التفاوض على ولاء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي الى إعادة تشكيل الديناميكيات السلطوية داخل المؤسسة حيث يحولها من هيكل قمعي الى فضاء تشاركي وفق **أنتوني جيدنز** ،و كذلك

يعزز التفاوض الوكالة الفردية للموظفين من خلال منحهم حيز المشاركة في صنع القرار مما يولد شعور بالانتماء ،و يعد هذا الأسلوب الية لإعادة توزيع راس المال الرمزي حسب **بيار بورديو** ،حيث يحصل الموظفين على اعتراف بقيمتهم الاجتماعية بدلا من يعاملون كأدوات ، يمكن ان يكون الولاء عضويا نابعا من الرضا و الاندماج لا من الاكراه او الخوف مما يؤسس لثقافة عمل غير مستدامة توازن بين مصلحة المؤسسة و كرامة الموظفين.

رابعا: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتطلب طبيعة الدراسة الحالية اجراء مقارنة بين النتائج التي تم التوصل اليها و بين ما اظهرته الأبحاث السابقة فقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة جادين سارة فرنسيس بعنوان أساليب إدارة الصراع وأداء الموظفين دراسة ميدانية بمستشفيات العامة لمقاطعة نيري كينيا، سنة 2015، دراسة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية كلية إدارة الأعمال جامعة كينياتا)حيث اشتملت الدراسة على نفس المتغيرات التي تناولناها و المتمثلة في المتغير المستقل وهو أساليب إدارة الصراع التنظيمي و المتغير التابع الولاء التنظيمي و كذلك توصلوا الى نفس النتائج للدراسة الحالية ، بحيث توصلت هذه الدراسة الى ان أسلوب التسوية (التفاوض) هو الأكثر شيوعا و استخداما و هو ما توصلت له الدراسة الحالية وجود تأثير لأسلوب التفاوض على أداء الموظفين ، و كذلك توصلت دراسة جادين فرنسيس الى ان أسلوب السيطرة مستبعد و لا يستخدم الا للطوارئ في حين كشفت الدراسة الحالية على ان أسلوب الاكراه لا يأثر على الأداء .

كذلك تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نفس دراسة بيريل أكوت أولانغ بعنوان "تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي، دراسة حالة شركة سيتيما ساكو المحدودة، مقاطعة نيروبي، كينيا، 2017. دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص التطوير التنظيمي (MOD) جامعة شندارياا. حيث اشتملت الدراسة على نفس المتغيرات التي تناولناها و هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي و كذلك توصلوا إلى نفس النتائج للدراسة الحالية بحيث أشارت النتائج إلى أن أغلبية المشاركين بنسبة 64.4% اتفقوا على أن التفاوض لديه تأثير إيجابي على أداء الموظفين بالمؤسسة و هو ما تم التوصل اليه من خلال دراستنا الحالية .

خامسا: النتائج العامة

أظهرت الدراسة (أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها على أداء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا) جملة من النتائج :

* أظهرت الدراسة انه لا يوجد تنوع في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا و أنهم يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة والسبب هو طبيعة المجتمع و خصوصيته قليلة الديناميكية في التعامل مع الصراع باختلاف المستويات والأطراف .

* أظهرت النتائج أن أسلوب التفاوض هو الأنسب لإدارة الصراع بالمركز النفسي البيداغوجي بنسبة وذلك لأنه أسلوب تعاوني إلى حد ما يؤدي إلى حلول استعجاليه للمواقف .

* تبين من خلال هذه الدراسة انه نادرا ما يستخدم أسلوب التجنب في إدارة الصراع لان هذا الأسلوب لا يقدم حلول لتفادي الصراع و ينطوي على الانسحاب و التجاهل.

* توفر مستوى عالي من الأداء بالمركز النفسي البيداغوجي كون الموظفين يتوفرون على كفاءات و مهارات عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه .

* وجود مستوى معين من الولاء التنظيمي للموظفين بالمركز بالإضافة إلى وجود مستوى معين من الانضباط .

سادسا : التوصيات

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

-تعديل اليات الضبط كاستبدال الاكراه بالحوافز و المكافآت لاستعادة التوازن التنظيمي .

-تحسين ظروف العمل (الدعم النفسي ،إعادة توزيع الموارد) لضمان بيئة عمل صحية و فعالة و ذلك لتعزيز الإنتاجية

-تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع كالحوار ،التفاوض و الوساطة .

-التدريب حول حل الصراعات من خلال تنمية القدرات العاملين على إدارة الانفعالات وكذلك تنمية مهارات إدارة الصراعات .

-وضع سياسات واضحة للتعامل مع الصراعات و كذا تعيين لجان متخصصة لدراسة الصراعات و اقتراح الحلول

-تحفيز العمل الجماعي كتصميم أنشطة و مشاريع تعاونية .

الخاتمة

يعتبر الصراع ظاهر طبيعية لا يمكن تجنبها و يتعين عل القيادة التعامل معها بفعالية من خلال تحليل جذورها و تشخيصها و اختيار الآليات الملائمة لحلها لذا يجب على الإدارة تعمد سياسات تطور من منهجيات مثلى لإدارة الخلافات المؤسسية بما يتوافق مع مصالح المنظمة و العاملين فيها .أن تبني منهجية واضحة لإدارة هذه الخلافات يمكن المؤسسة من حل التحديات و اتخاذ قرارات رشيدة و تعزيز الروابط مع الموظفين ،مما ينعكس إيجابا على الابتكار و التطوير المؤسسي .

ركزت هذه الدراسة على دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها على أداء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي انطلاقا من إطار نظري شامل تناول المبادئ الأساسية و المنهجية التي استند إليها البحث ،كما تم استعراض عدد من النظريات و الدراسات السابقة ذات الصلة ،مما يساهم في صياغة رؤية واضحة حول الموضوع و سهل عملية تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي و كانت من اجل التأكد من مدى صدق الفرضيات الموضوعة ، و قد خلصنا من هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و ما تحمله من مؤشرات متعددة ،هذه النتائج تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة و عليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيد من التساؤول و بالتالي مزيد من التقصي و البحث ،بحيث يمكن ربط الموضوع بمتغيرات أخرى كالحوافز و المناخ التنظيمي .

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة، موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة وإدارة الأعمال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

2. ابن منظور :**لسان العرب**، ط1،دار صادر للنشر و التوزيع، لبنان، 2005،ج11.

3. احمد الخطيب وعادل سالم معايعة: **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.

4. احمد جبر وعبد المحسن جودة: **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط1، دار المنصورة، مصر، 1999.

5. أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)**،(دون دار النشر)،(دون مكان النشر)،2005.

6. أحمد ماهر: **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

7. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، ط8، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.

8. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،(ب، ط)، الدار الجامعية، ب ب ن،، 2004 .

9. احمد محمود خالد حلبي، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية جامعة الشرق الأوسط**، الأردن، 2011.

10. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل غيزة: **التنظيم الحديث للمؤسسة**، التصور والمفهوم دار الفجر، القاهرة، 2008.

11. جلال ابراهيم العبد، **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، دار الجامعة الجديدة للنشر،القاهرة،2003.

12. جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009.

13. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1،دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)،2002.

14. حسن محمد عبد العني: **مهارات إدارة السلوك الإنساني، مركز تطوير الأداء والتنمية**، القاهرة، مصر، 2003.

15. حسين احمد الطراونة و اخرون، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2012.

16. حسين مريم: **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط03، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2005.

17. خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2007.

18. الدحلة فيصل عبد الرؤوف: **تكنولوجيا الأداء البشري" المفهوم وأساليب القياس والنماذج"**، المكتبة الوطنية، الأردن، 2000.

19. رابح كعباش: **علم الاجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.

20. رحالي حجيلة، **الصراع في المؤسسات**، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، عمان، 2012.

21. رشيد زرواتي، **مناهج و أدوات البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2007.

22. زايد عادل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**،مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، العدد 4.

23. زكريا مطلك، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسته**، الطبعة العربية،، دار اليازوري، عمان، 2005.

24. شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006 .

26. صلاح الدين عبد الباقي :**مبادئ السلوك التنظيمي**، (د.ط)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

27. صلاح الدين عبد الباقي، **أدارة الموارد البشرية**، ب ط، الدار الجامعية، مصر، 2002.

28. عبد اللاه إبراهيم الفقي، **الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

29. عبد المجيد البصير: **موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة**، دار الهدى، الجزائر، 2010.

30. عبد المجيد اونيس و اخرون، **مدخل الضغوط العمل و المناخ التنظيمي و اداء العاملين**، ط1، دار اليازوري، عمان –الاردن، 2013.

31. عبد المحسن و محمد توفيق، **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي و دار النهضة عمان، 2002.

32. عبدا لله الطجم وطلق السواط: **السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات والتطبيقات)**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية، السعودية، 1995.

33. عبيدات ذوقان وآخرون، **البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)**،ط 1، دار مجدلاوي، عمان-الاردن، 1982.

34. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، ط1،دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

35. غربي علي، **تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.

36. فايز عبد الرحمن الفروخ، **التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الأداء الوظيفي**، ط1،دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2010.

37. ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظوركلي**، ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2013.

38. ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات، منظوركلي**، دار المسيرة، عمان، 2013.

39. محمد الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي (التصميم، المنهج، الإجراءات)**،ط3، مكتبة نهضة الشرق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1996.

40. محمد القاسم القريوي، **السلوك التنظيمي**، دار الشروق، عمان الأردن، 1999.

41. محمد الميضين عقلة و محمد جرادات أسامة ، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

42. محمد جمال الكفافي: **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، ط7، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.

43. محمد حسن راوية، إدارة **الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، 1988.

44. محمد خيضر كاظم، وآخرون: **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

45. محمد زيان عمر، **البحث العلمي مناهجه وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

46. محمد سرحان على المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتاب، اليمن، 2019.

47. محمد سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.

48. مصطفى خلف عبد الجواد: **نظرية علم الاجتماع المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2009.

49. مصطفى طويطي، **التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج Excel-**، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.

50. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع و الازمات التنظيمية**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان – الأردن ، 2015.

51. معن محمود عياصرة، **إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2008.

52. **المنجد في اللغة العربية**، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001.

53. موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

54. نذير زريبي: **الوجيز في علم الاجتماع (نظريات اجتماعية)**، منشورات ليجوند 2011، ص145.

55. يوسف محمد قبلان، **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري**، شركة العبيكان للنشر 1991.

2- المجلات والمقالات:

جميلة صالح ابو بكر قطر، الصراع التنظيمي و اثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ،دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي ،مجلة العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم التجارية ،العدد 16 ،سنة 2015 .

عادل السيد الجندي: **استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير داخل النظام المدرسي**، مجلة كلية التربية، مكتبة زهران الشرف، الإسكندرية، مصر، عدد22، جزء 2.

زاهية توام، لطيفة كلاخي: **أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، [المجلد] 24، العدد 01، السنة 2021.

3- المذكرات والرسائل:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: **الصراعات التنظيمية و انعكاسات على الرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

2. حسن محمود حسن ناصر: **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة العاملين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

3. زرفاوي أمال، **أثر الصراع التنظيمي على الرضا العاملين**، لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014.مذكرة غير منشورة

4. لينا داود محمد طه، **العلاقة بين بعض المتغيرات، والصراعات التنظيمي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قيم إدارة أعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2013.

5. محي الدين العايش، **إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات الجامعة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة- الجزائر 2016.

6. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، **مذكرة غير منشورة** ،جامعة غزة ،فلسطين ، 2010.

4- المجلات والمقالات:

جميلة صالح ابو بكر قطر، الصراع التنظيمي و اثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ،دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي ،مجلة العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم التجارية ،العدد 16 ،سنة 2015 .

عادل السيد الجندي: **استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير داخل النظام المدرسي**، مجلة كلية التربية، مكتبة زهران الشرف، الإسكندرية، مصر، عدد22، جزء 2.

زاهية توأم، لطيفة كلاخي: **أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، [المجلد] 24، العدد 01، السنة 2021.

5- المواقع الإلكترونية:

1. بيريل أكوت أولانغ: **تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تطوير تنظيمي (MOD)، نيروبي 2017، مذكرة منشورة نقلت عن الموقع www.manara.com يوم 2025/03/18 /21:00 h

2. جادين سارة فرنسيس: **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين** – دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص الموارد البشرية، كينيا، 2015. مذكرة منشورة بتاريخ يوليو 2018، نقلت عن الموقع التالي: www.webology.org at 19 :OO 17/03/2025

3. د. ميليتوس أوتشيشوكو أغبو" **تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 06، سنة 2021، ص 312 مقال منشور على الموقع التالي:www.hummingbung.com يوم 2025/03/17 على الساعة 18:00.

4. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

6- المراسيم والقوانين:

1. المرسوم التنفيذي رقم 267/90 المؤرخ في 25 صفر 1411 هـ الموافق 15 سبتمبر 1990 يتضمن انشاء مراكز للتعليم متخصصة و مراكز طبية تربوية للطفولة المعاقة و يتمم القوائم الملحقة بالمرسوم 259/87 المؤرخ في 1 سبتمبر 1987 الجريدة الرسمية، العدد 40، الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 1990.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. IsraaMahmoud, "**Defining Conflict Management",** www.tuw.edu, Retrieved 11-4-2019.
2. Williems(E) : **dictionnaire de sociologie adaptation français par ArmondCuivillier 2éme**ed libraire Marcel River etCie , Paris, 1971.

الملاحق

الملحق رقم (01): إذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : 46 / 2025

إلى السيد (ة) : مديرة المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين سمعيا فاطمة الزهراء - تبسة -

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : حمايدية رشيدة ..... التخصص : تنظيم وعمل .....

الطالب2 : لحجال ايمان ..... التخصص : تنظيم وعمل .....

موضوع البحث :

علاقة إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 11 مارس 2025

المؤسسة المستقبلة	رئيس القسم	الأستاذ المشرف
المدير قاسمي سليمان	رئيس قسم علم الاجتماع	د. بلاق فاطمة الزهراء

الملحق رقم (02): الاستمارة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي _تبسة _

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

استبيان حول

أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساتها عل أداء العاملين بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا -ولاية تبسة -

تحية طيبة و بعد ،

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ،نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة ،راجين منكم قراءته بكل عناية ثم الإجابة على الأسئلة التي فيه بكل دقة و موضوعية من خلال وضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يتناسب مع إجابتكم التي ستوصلنا إلى نتائج دقيقة .مع العلم أن كل إجاباتكم تبقى في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

اعداد الطلبة :

- ✓ خمايسية رشيدة
- ✓ لعجال ايمان

اشراف

د/ مكلاتي فاطم الزهراء

السنة الجامعية

2025/ 2024

المحور الأول : البيانات الأولية

1/ الجنس : ***أنثى*** ☐ ***ذكر*** ☐

2/ السن : اقل من 30 ☐ من (0 ☐ 35) من (35 ☐ 40) من (40 ☐ 50) ☐

50 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4/ الفئة السويومهنية : سلك ☐ داريين سلك ☐ نفسانيين سلك ☐ غوجيين العمال ☐ المهنيين

5/ الخبرة المهنية : اقل من ☐ سنوات من (05 الى 10 سنوات) ☐ من (10 الى 20 سنة) ☐

من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني :أساليب إدارة الصراع التنظيم

الرقم	البند / العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
06	تحرص إدارة مؤسستك على التحكم في الصراع عن طريق العقوبات			
07	تنتهج أدارتك أسلوب التحويل الإجباري للموظفين للتقليل من حدة الصراع			
08	هل تلجأ مؤسستك إلى استخدام السلطة لفك النزاع			
09	تتبنى المؤسسة عملية التنزيل في الرتب كآلية لفض النزاع			
10	تفرض الإدارة أوامر لا تسمح بمناقشتها في قضايا محل الصراع			
البعد الثاني : أسلوب التجنب				
11	تتجنب الإدارة المناقشة بخصوص المسائل المتصارع عليها			

12	تفضل الإدارة الانسحاب و عدم التفاوض			
13	يعتبر تخلي احد أطراف الصراع عن بعض مطالبهم أسلوب لفك الصراع			
14	تتفادى الإدارة اتخاذ قرارات تسبب النزاع			
15	تقوم الإدارة بامتصاص حدة الصراع عن طريق المماطلة			

البعد الثالث :أسلوب التفاوض				
16	تعتمد المؤسسة على مقترحات الموظفين حول القضايا المتصارع عليها			
17	تتبنى الإدارة عملية تبادل الصلاحيات بين الأطراف			
18	تعمل المؤسسة على إجراء مفاوضات داخل مؤسستكم حول معظم القضايا			
19	تعتمد المؤسسة آلية الحوار كأداة لحل الخلاف			
20	تسمح المؤسسة لأطراف الصراع بأذلاء بوجهات النظر حول قضايا الصراع			

المحور الثالث :الأداء الوظيفي

البعد الأول : الكفاءة				
21	لدي القدرة في التحكم في حجم المهام الموكلة إلي			
22	لدي استعداد لانجاز الأعمال بجودة عالية			
23	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي			
24	امتلك المهارة في إدارة و تشغيل الأجهزة التكنولوجية بالمؤسسة			
25	لدي المعرفة اللازمة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها			

البعد الثاني : الانضباط				
26	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون تأخير			
27	أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات خلال القيام بالمهام			
28	لدي القدرة على العمل بكفاءة			
29	استخدم الوقت بشكل فعال ولا أقوم بتأجيل المهام			
30	التزم بإنجاز المهام اليومية ضمن الإطار الزمني المحدد			
البعد الثالث : الولاء التنظيمي				
31	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة مستقبلا			
32	أساهم في القيام بأنشطة للمؤسسة خارج نطاق العمل الرسمي			
33	احرص على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع			
34	اشعر بمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة و تجاوز تحدياتها			
35	مستعد لتقديم المصالح المؤسسة على المصالح الشخصية لضمان تحقيق الأهداف			

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	18.0	18.0	18.0
	انثى	91	82.0	82.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	9.9	9.9	9.9
	من 30 إلى 35 سنة	34	30.6	30.6	40.5
	من 35 إلى 40 سنة	23	20.7	20.7	61.3
	من 40 إلى 50 سنة	31	27.9	27.9	89.2
	50سنة فأكثر	12	10.8	10.8	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	5	4.5	4.5	4.5
	متوسط	14	12.6	12.6	17.1
	ثانوي	38	34.2	34.2	51.4
	جامعي	54	48.6	48.6	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

الفئة_السوسيومهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلك الإداريين	36	32.4	32.4	32.4
	سلك النفسانيين	9	8.1	8.1	40.5
	سلك البيداغوجيين	39	35.1	35.1	75.7
	العمال المهنيين	27	24.3	24.3	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	18	16.2	16.2	16.2
	من 05 إلى 10 سنوات	41	36.9	36.9	53.2
	من 10 إلى 20 سنة	32	28.8	28.8	82.0
	20سنة فأكثر	20	18.0	18.0	100.0
	Total	111	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	111	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	111	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	30

معامل الفا كرونباخ المحور الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	111	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	111	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.627	15

معامل الفاكرونباخ المحور الثاني: الأداء التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	111	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	111	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.833	15

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: أساليب إدارة الصراع

البعد الأول: أسلوب الإكراه

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص إدارة مؤسستك على التحكم في الصراع عن طريق العقوبات	111	1.95	.585
تنتهج أدارتك أسلوب التحويل الإجباري للموظفين للتقليل من حدة الصراع	111	1.56	.598
هل تلجأ مؤسستك إلى استخدام السلطة لفك النزاع	111	1.95	.630
تتبنى المؤسسة عملية التنزيل في الرتب كآلية لفض النزاع	111	1.47	.615
تفرض الإدارة أوامر لا تسمح بمناقشتها في قضايا محل الصراع	111	1.59	.707
N valide (listwise)	111		

البعد الثاني: أسلوب التجنب

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتجنب الإدارة المناقشة بخصوص المسائل المتصارع عليها	111	1.72	.728
تفضل الإدارة الانسحاب و عدم التفاوض	111	1.43	.627
يعتبر تخلي احد أطراف الصراع عن بعض مطالبهم أسلوب لفك الصراع	111	2.03	.610
تتفادى الإدارة اتخاذ قرارات تسبب النزاع	111	2.20	.724
تقوم الإدارة بامتصاص حدة الصراع عن طريق المماطلة	111	1.86	.737
N valide (listwise)	111		

البعد الثالث: أسلوب التفاوض

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على مقترحات الموظفين حول القضايا المتصارع عليها	111	2.06	.622
تتبنى الإدارة عملية تبادل الصلاحيات بين الأطراف	111	2.06	.717
تعمل المؤسسة على إجراء مفاوضات داخل مؤسستكم حول معظم القضايا	111	2.21	.662
تعتمد المؤسسة آلية الحوار كأداة لحل الخلاف	111	2.41	.706
تسمح المؤسسة لأطراف الصراع بأذلاء بوجهات النظر حول قضايا الصراع	111	2.38	.714
N valide (listwise)	111		

المحور الثاني: الأداء التنظيمي
البعد الأول: الكفاءة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة في التحكم في حجم المهام الموكلة إلي	111	2.76	.508
لدي استعداد لانجاز الأعمال بجودة عالية	111	2.77	.499
أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	111	2.81	.477
امتلك المهارة في إدارة و تشغيل الأجهزة التكنولوجية بالمؤسسة	111	2.50	.659
لدي المعرفة اللازمة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	111	2.75	.547
N valide (listwise)	111		

البعد الثاني: الانضباط

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون تأخير	111	2.77	.466
أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات خلال القيام بالمهام	111	2.77	.461
لدي القدرة على العمل بكفاءة	111	2.78	.455
استخدم الوقت بشكل فعال ولا أقوم بتأجيل المهام	111	2.71	.511
التزم بانجاز المهام اليومية ضمن الإطار الزمني المحدد	111	2.72	.508
N valide (listwise)	111		

البعد الثالث: الولاء التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة مستقبلا	111	2.47	.724
أساهم في القيام بأنشطة للمؤسسة خارج نطاق العمل الرسمي	111	2.28	.741
احرص على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	111	2.77	.504
اشعر بمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة و تجاوز تحدياتها	111	2.73	.571
مستعد لتقديم المصالح المؤسسة على المصالح الشخصية لضمان تحقيق الأهداف	111	2.45	.723
N valide (listwise)	111		

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	111	2.2964	.21007
N valide (listwise)	111		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور_الأول	111	1.9237	.26770
بعد_أسلوب_الإكراه	111	1.7009	.42373
بعد_أسلوب_التجنب	111	1.8468	.38229
بعد_أسلوب_التفاوض	111	2.2234	.44537
المحور_الثاني	111	2.6691	.30931
بعد_الكفاءة	111	2.7171	.37121
بعد_الإنضباط	111	2.7514	.35493
بعد_الولاء_التنظيمي	111	2.5387	.42878
N valide (listwise)	111		

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الأولى

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_أسلوب_الإكراه[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : بعد_الكفاءة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.044[a]	.002	-.007-	.37254	.002	.215	1	109	.644

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_أسلوب_الإكراه

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.651	.147		18.046	.000
	بعد_أسلوب_الإكراه	.039	.084	.044	.464	.644

a. Variable dépendante : بعد_الكفاءة

الفرضية الثانية

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_أسلوب_التجنب[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : بعد_الإنضباط

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.141[a]	.020	.011	.35298	.020	2.216	1	109	.139

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_أسلوب_التجنب

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_أسلوب_التفاوض[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : بعد_الولاء_التنظيمى

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.181[a]	.033	.024	.42364	.033	3.686	1	109	.057

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_أسلوب_التفاوض

المحور الأول

		المحور_الأول
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	111
تحرص إدارة مؤسستك على التحكم في الصراع عن طريق العقوبات	Corrélation de Pearson	.519**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تنتهج أدارتك أسلوب التحويل الإجباري للموظفين للتقليل من حدة الصراع	Corrélation de Pearson	.355**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
هل تلجأ مؤسستك إلى استخدام السلطة لفك النزاع	Corrélation de Pearson	.457**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتبنى المؤسسة عملية التنزيل في الرتب كآلية لفض النزاع	Corrélation de Pearson	.532**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تفرض الإدارة أوامر لا تسمح بمناقشتها فى قضايا محل الصراع	Corrélation de Pearson	.482**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتجنب الإدارة المناقشة بخصوص المسائل المتصارع عليها	Corrélation de Pearson	.250**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	111
تفضل الإدارة الانسحاب و عدم التفاوض	Corrélation de Pearson	.263**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	111
يعتبر تخلي احد أطراف الصراع عن بعض مطالبهم أسلوب لفك الصراع	Corrélation de Pearson	.488**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتفادى الإدارة اتخاذ قرارات تسبب النزاع	Corrélation de Pearson	.288**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	111
تقوم الإدارة بامتصاص حدة الصراع عن طريق المماطلة	Corrélation de Pearson	.509**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تعتمد المؤسسة على مقترحات الموظفين حول القضايا المتصارع عليها	Corrélation de Pearson	.422**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتبنى الإدارة عملية تبادل الصلاحيات بين الأطراف	Corrélation de Pearson	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تعمل المؤسسة على إجراء مفاوضات داخل مؤسستكم حول معظم القضايا	Corrélation de Pearson	.442**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تعتمد المؤسسة آلية الحوار كأداة لحل الخلاف	Corrélation de Pearson	.419**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تسمح المؤسسة لأطراف الصراع بأذلاء بوجهات النظر حول قضايا الصراع	Corrélation de Pearson	.165
	Sig. (bilatérale)	.084
	N	111

أرتباط عبارات البعد الأول

		الإكراه_أسلوب_بعد
الإكراه_أسلوب_بعد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	111
في التحكم على مؤسستك إدارة تحرص العقوبات طريق عن الصراع	Corrélation de Pearson	.748**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
الإجباري التحويل أسلوب أدارتك تنتهج الصراع حدة من للتقليل للموظفين	Corrélation de Pearson	.579**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
لفك السلطة استخدام إلى مؤسستك تلجأ هل النزاع	Corrélation de Pearson	.579**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
الرتب في التنزيل عملية المؤسسة تتبنى النزاع لفض كآلية	Corrélation de Pearson	.745**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
في بمناقشتها تسمح لا أوامر الإدارة تفرض الصراع محل قضايا	Corrélation de Pearson	.724**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111

ارتباط عبارات البعد الثاني

		بعد_أسلوب_التجنب
بعد_أسلوب_التجنب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	111
تتجنب الإدارة المناقشة بخصوص المسائل المتصارع عليها	Corrélation de Pearson	.563**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تفضل الإدارة الانسحاب و عدم التفاوض	Corrélation de Pearson	.484**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
يعتبر تخلي احد أطراف الصراع عن بعض مطالبهم أسلوب لفك الصراع	Corrélation de Pearson	.611**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتفادى الإدارة اتخاذ قرارات تسبب النزاع	Corrélation de Pearson	.492**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تقوم الإدارة بامتصاص حدة الصراع عن طريق المماطلة	Corrélation de Pearson	.638**
	Sig. (bilatérale)	.000

	N	111

ارتباط عبارات البعد الثالث

		بعد_أسلوب_التفاوض
بعد_أسلوب_التفاوض	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	111
تعتمد المؤسسة على مقترحات الموظفين حول القضايا المتصارع عليها	Corrélation de Pearson	.592**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تتبنى الإدارة عملية تبادل الصلاحيات بين الأطراف	Corrélation de Pearson	.587**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تعمل المؤسسة على إجراء مفاوضات داخل مؤسستكم حول معظم القضايا	Corrélation de Pearson	.736**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تعتمد المؤسسة آلية الحوار كأداة لحل الخلاف	Corrélation de Pearson	.727**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
تسمح المؤسسة لأطراف الصراع بأدلاء بوجهات النظر حول قضايا الصراع	Corrélation de Pearson	.612**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111

ارتباط عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

		المحور_الثاني
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	111
لدي القدرة في التحكم في حجم المهام الموكلة إلي	Corrélation de Pearson	.701**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
لدي استعداد لانجاز الأعمال بجودة عالية	Corrélation de Pearson	.585**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي	Corrélation de Pearson	.541**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
امتلك المهارة في إدارة و تشغيل الأجهزة التكنولوجية بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	.363**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
لدي المعرفة اللازمة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	Corrélation de Pearson	.652**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون تأخير	Corrélation de Pearson	.609**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
أقوم بتطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات خلال القيام بالمهام	Corrélation de Pearson	.518**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
لدي القدرة على العمل بكفاءة	Corrélation de Pearson	.662**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
استخدم الوقت بشكل فعال ولا أقوم بتأجيل المهام	Corrélation de Pearson	.637**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
التزم بانجاز المهام اليومية ضمن الإطار الزمني المحدد	Corrélation de Pearson	.572**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة مستقبلا	Corrélation de Pearson	.582**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
أساهم في القيام بأنشطة للمؤسسة خارج نطاق العمل الرسمي	Corrélation de Pearson	.320**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	111
احرص على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	Corrélation de Pearson	.552**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
اشعر بمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة و تجاوز تحدياتها	Corrélation de Pearson	.542**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111
مستعد لتقديم المصالح المؤسسة على المصالح الشخصية لضمان تحقيق الأهداف	Corrélation de Pearson	.624**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	111