

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur

ET De La Recherche Scientifique

L'université Akli Mohaned Oulhaj -
Bouira -

Tasdawit Akli Muhend ulhag -tubirett-

Faculté de Sciences humaine et sociale



وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الشعبة: علم النفس

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني

مشروع بحث مقدمة لنيل شهادة ليسانس

إشراف الأستاذة:

- محساس حسبية

إعداد الطالبين:

- عبدات ندير

- تونسي مروان

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي العزيزين وإلى كل من كان له الفضل في وصولي لما
أنا عليه الآن ... شكرا لكم

ندير

إهداء

أوجه تحياتي الخالصة الى عائلتي و اساتذتي
و اصدقائي و زملائي في الدراسة و كل من كان له الفضل في
وصولي الى هذه المرحلة و الحمد لله.

مروان

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شي نحمد الله عز وجل ونشكره، الذي يسر لنا دربنا وأنار

لنا طريقنا وأعاننا في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

كما نتوجه بالشكر للأستاذة "محساس حسيبة" التي تفضلت بإشرافها

على إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا ولو بالقليل من أساتذة وزملاء.

شكرا جزيلا

فهرس المحتويات

❖ مقدمةأ-ب

❖ الجانب النظري

✓ الفصل الأول : الفصل المنهجي.

1. الإشكالية05

2. تساؤلات الدراسة.....06

3. فرضيات الدراسة.....06

4. أسباب اختيار الموضوع.....06

5. أهمية الدراسة.....06

6. أهداف الدراسة.....06

7. تحديد المفاهيم.....07

8. الدراسات السابقة.....08

✓ الفصل الثاني : الصراع التنظيمي

تمهيد.....10

1. مفهوم الصراع التنظيمي.....11

2. خصائص الصراع التنظيمي.....12

3. أسباب الصراع التنظيمي.....12

4. مراحل الصراع التنظيمي.....13

5. إتجاهات الصراع التنظيمي.....14

6. مستويات الصراع التنظيمي.....15

7. آثار الصراع التنظيمي.....16.....
8. أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.....17.....
- 19..... خلاصة الفصل.....19.....

✓ الفصل الثالث : الأداء المهني

- تمهيد.....21.....
1. مفهوم الأداء المهني.....22.....
2. عناصر الأداء المهني.....23.....
3. مكونات الأداء المهني.....23.....
4. أبعاد الأداء المهني.....24.....
5. محددات الأداء المهني.....24.....
6. أهمية الأداء المهني.....25.....
7. العوامل المؤثرة في الأداء المهني.....26.....
8. وسائل قياس الأداء المهني.....26.....
9. معوقات الأداء المهني.....27.....
- 28..... خلاصة الفصل.....28.....

❖ الجانب الميداني

✓ الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- تمهيد.....30.....
1. الدراسة الاستطلاعية.....31.....
2. مكان الدراسة.....31.....

31.....	3. المنهج المتبع
31.....	4. عينة الدراسة
35.....	5. أدوات جمع البيانات
37.....	خاتمة
39.....	❖ قائمة المراجع
45.....	❖ الملاحق

مقدمة

مقدمة

منذ ظهور مدرسة العلاقات الانسانية ونضوج الفكر الإنساني في مجال العمل وبعدهما كان العامل يعامل وكأنه آلة تغذيها الحوافز المادية أصبح الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للعامل ضرورة قصوى لكل مؤسسة نظرا لأهمية العنصر البشري ومستوى أدائه في العمل، فتلجأ المؤسسات إلى دراسة نفسيات العمال وسلوكياتهم في بيئة العمل بغية كشف المشاكل التي قد تؤثر على أدائهم ودفعتهم إلى تقديم أحسن ما لديهم ورفع إنتاجيتهم.

ومن أهم المشاكل التي تؤثر على أداء العامل هي النزاعات التي تنشب بينه وبين بقية الأفراد داخل المنظمة من زملائه ورؤسائه نتيجة عدم توافقتهم مع بعضهم البعض، وهذا ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يعد أكثر المواضيع الشائكة والمعقدة التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال العمل والتنظيم، لما له من انعكاسات على سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال.

تعتبر الصراعات من أكثر الظواهر المؤثرة في أداء الفرد، فأى انعدام لتوافق الفرد سواء مع بيئة العمل التي ينتمي إليها أو زملائه ورؤسائه يؤدي إلى تكون صراعات تنظيمية داخل المنظمة، وهذا ما سيهدد تماسك هيكلها التنظيمي، فأى منظمة تعتمد على تفاعل أفرادها فيما بينهم وتوافقهم مع بعضهم البعض حتى تنجز أعمالها على أكمل وجه وتصل لأهدافها المرجوة.

ومن خلال هذه الدراسة أردنا التعرف أكثر على الصراع التنظيمي والعلاقة بينه وبين الأداء المهني للفرد، وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين أساسيين: جانب نظري وجانب ميداني.

➤ الجانب النظري :

❖ الفصل المنهجي :

تتاولنا في هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث قمنا فيه بتحديد المفاهيم وكشف أسباب اختيارنا للموضوع وأهميته وأهدافنا من دراسته، كما قمنا بطرح الإشكالية وتقديم فرضيات وتحديد المفاهيم، وأخيرا قمنا بجمع دراسات سابقة حول الموضوع

❖ الفصل الثاني :

تناولنا فيه موضوع الصراع التنظيمي، حيث تطرقنا إلى تعريفه، خصائصه، أسبابه، مراحل إتهجاهاته، مستوياته، آثاره وأساليب التعامل معه.

❖ الفصل الثالث :

اما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الأداء المهني، وقمنا بتعريفه والتطرق إلى عناصره، مكوناته، أبعاده، محدداته، أهميته، العوامل المؤثرة عليه، وسائل قياسه ومعوقاته.

❖ الفصل الرابع :

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث قمنا ذكر المنهج المتبع في الدراسة وذكر خصائص العينة.

الجانب النظري



الفصل الأول
الفصل المنهجي

الإشكالية :

تشكل بيئة العمل جزءا كبيرا من حياة كل عامل، فيقضي فيها معظم وقته محاطا بزملائه ورؤسائه، فبتعامله وتفاعله معهم يكون علاقات ذات طابع مهني تتمثل حدود انجاز المهام المرسومة، يجبر على تكوين هذه العلاقات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة التي ينتمي إليها، يقوم أيضا بتكوين علاقات غير رسمية تتمثل في صداقة مع عدد من زملاءه أو رؤسائه، يكون هذه العلاقات بإرادته عند انجذابه لأفراد معينين في المنظمة، غالبا ما يؤثر هذا النوع من العلاقات بإيجابية على الفرد أما الرسمية منها فتختلف حسب الفرد ونسبة توافقه مع بيئة العمل التي ينتمي إليها والأفراد الذين يتعامل معهم.

وكما هو معروف فإنه في أي علاقة بين مجموعة أفراد غالبا ما تنتج نزاعات ومناوشات فيما بينهم نتيجة اختلاف الآراء والتوجهات، ومما لا شك فيه فإن بيئة العمل في أي منظمة لا تسلم من هذه المشاكل، فيقضي العمال في المنظمات التي ينتمون إليها وقتا طويلا مع بعضهم البعض يفوق ما يقضونه مع بقية الناس في حياتهم، فالاختلاف في الآراء حول طريقة انجاز المهام أمر طبيعي عند قيامهم بالأعمال، وهذا ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي تناوله العديد من الباحثين في دراساتهم منها دراسة الباحثة درست جميلة سنة 2012 التي تناولت فيها الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي حيث هدفت إلى إبراز أساليب التوافق وتجنب النزاعات.

يعتبر الأداء المهني أحد المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا وحظيت بعدد من الدراسات منها دراسة الباحثة لبنى زياد خالد الساكت سنة 2014 بعنوان أثر ضغوط العمل على الأداء المهني حيث أبرزت من خلال هذه الدراسة الضغوط التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل وما هي الآثار التي تتجم عنها عند تأديته لوظيفته، فالأداء هو ما يثبت كفاءة العامل ومثابرتة ويبين مستواه وقدراته لرؤسائه وأصحاب العمل.

وبناء على ما ذكر يمكننا صياغة التساؤل كما يلي:

➤ هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء المهني؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ❖ هل الحد من الصراع التنظيمي يحسن الأداء المهني للموظف؟
- ❖ هل يمكن أن تكون العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء المهني علاقة إيجابية؟

2- فرضيات الدراسة :

- ❖ توجد علاقة بين توتر العلاقات بين الموظفين والمسؤولين والأداء المهني.
- ❖ يحسن الحد من الصراع التنظيمي الأداء المهني للموظف.
- ❖ يمكن أن تكون العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء المهني بايجابية.

3- أسباب اختيار الموضوع :

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع للأسباب التالية :

- تسليط الضوء على مشكل الصراع التنظيمي في مجال العمل.
- إبراز أهمية مشكل الصراع التنظيمي وخطورته على تماسك المنظمات.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

4- أهمية الدراسة:

إن لهذا الموضوع أهمية بالغة على الصعيد التطبيقي والعلمي لكون العامل عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، وتأثره بالصراعات في العمل يؤثر عليه سلبا عليه وقد يسبب له مشاكل نفسية تؤدي إلى تدهور أداءه ونقص إنتاجيته في العمل، لذا فإن هذه الدراسة حاولت الوصول إلى العلاقة الموجودة بين النزاعات التي تنشأ بين الأفراد في المنظمة والأداء المهني وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- دراسة الصراع التنظيمي والتركيز على علاقته بالأداء المهني للفرد.
- كشف العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء المهني.
- اعتبار الصراع التنظيمي مشكل يضر الفرد بصفة خاصة وتماسك المنظمة بصفة عامة.

5- أهداف الدراسة :

نظرا للأهمية البالغة لموضوع الصراع التنظيمي وعلاقات العمل والأداء المهني يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- إبراز أهمية موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بإنتاجية الفرد وأدائه.

- تحديد طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء المهني.
- لفت الانتباه لظاهرة النزاعات التي تحصل داخل المنظمات والمؤسسات للحد والواقية منها.

6- تحديد المفاهيم:

❖ الصراع :

أي موقف يكون فيه تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الاختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف. (نفيسة محمد باشري وآخرون، 2017 ص188)

❖ الصراع التنظيمي :

النشاط المتعمد الذي يقوم به شخص لإفساد جهد شخص آخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تمنعه من تحقيق أهدافه ومصالحه. (معن محمود عياصرة، 2007، ص31)

❖ الأداء :

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة لتحقيقها داخل المنظمة. (توفيق محمد عبد المحسن، 1997، ص3)

❖ الأداء المهني :

هو كل ما يقوم به الفرد من فعل وسلوك لمهمة يتطلب من المتدرب قدرا من الجهد المبذول ليصل إلى المهارة المطلوبة من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة وإتقان والتي تتطلب خبرة وممارسة وتوجيه ليصل إلى الهدف المحدد. (حنفي محمد سليمان، 2006، ص30)

7- الدراسات السابقة:

- دراسة زوليخة منصوري وإشرف بكري "واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء أدرار" شهادة ماستر كلية العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، 2019/2018، جامعة أحمد دراية أدرار.
- دراسة رحمانى إسحاق تحت عنوان "النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظفات تيكجدة" شهادة ماستر قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013/2012، جامعة أكلي محند أولحاج.
- دراسة مريم يخلف وأمال حورية رويدي تحت عنوان "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة جيجل"، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2020/2021، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- دراسة إيمان بوزوايد ونجوى ضربان تحت عنوان "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء المهني للموظف دراسة ميدانية بالمقاطعة الإدارية المغير" شهادة تقني سامي في الموارد البشرية، 2020/2019، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زغاد محمد بالمغير.
- دراسة برباح محمد الأمين وموساوي يحيى تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية" شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية، 2016/2015، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد الصراع على مستوى المنظمات ظاهرة تتكرر باستمرار أيا كان نوع المنظمة المقصودة فالمنبع الأصلي للصراع هو من داخل الفرد بحد ذاته فهو أمر حتمي لتعدد المؤثرات الداخلية النفسية والخارجية البيئية والاجتماعية التي تؤثر على الفرد، فلا تسلم أي منظمة من النزاعات وعدم اتفاق أفرادها فيما يخص أمور الإدارة وغيرها سواء موظفين فيما بينهم أو موظفين مع مسؤوليهم.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

كلمة Conflict هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام. (إمام موسى صافي : 1977، ص32)

يرى ليكرت ليكرت أنه ينظر للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على رغباتهم مما يؤدي إلى ظهور عدا.

يعرفه مارش وسيمون على أنه عرقلة لآليات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم.(بوفلجة غيات : 2016، ص119)

يعرفه بولدينغ على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

يعرفه هاني عبد الرحمان صالح الطويل بأنه تعطل أو انهيار في سبيل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.(زهير بوجمعة شلابي : 2011، ص92)

يعرفه روبينز بأنه النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص وعدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه. (معن محمود عياصرة وآخر : 2008، ص34)

يعتبر الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة طبيعية في حياة الإنسان ووجودها لا بد منه لأن الاستقرار والثبات في العالم هي أمور مستحيلة فهو دائم التغيير والتطور، فيعرف الصراع على أنه إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، كما يعرفه كذلك بأنه ظاهرة إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل. (خضير كاظم حمود الفريجات : 2009)

ومن التعريفات السابقة يمكننا تلخيص مفهوم الصراع التنظيمي ونقول بأنه ظاهرة طبيعية تحدث في أي بيئة عمل، تبرز نتيجة تفاعل أفراد المنظمة في بيئة العمل الغير متناسقة مما يؤدي إلى تفككهم وبروز عداوة ونزاعات فيما بينه.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

يتسم الصراع التنظيمي بالخصائص التالية:

- ينطوي على وجود أهداف أولية متناقضة لكل طرف وإصرار كل منهم على نيلها.
- يتضمن توترا حادا في العلاقات مما قد ينتج عنه احتمال دخول الأطراف المعنيين في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض.
- يكلف الأطراف المعنية أعباء نفسية وجسدية إضافة إلى تكاليف باهظة طويلة فترة النزاعات فيما بينهم، مما يرغمهم على حل مشاكلهم بطرق سلمية أو قسرية.
- يحاول كل طرف الإضرار بالطرف الآخر وإعاقة أهدافه.
- تظهر نتائجه على الأطراف بعد انتهائه. (زهير بوجمعة : 2011)
- يمكن أن يحدث في مختلف المستويات وبين جميع الموظفين والإداريين سواء في نفس المستوى أو بين مستويات مختلفة.
- الصراع ديناميكي ومتنامي.
- يختلف عن المنافسة حيث أن الصراع يكون موجها من قبل طرف ضد طرف آخر، أما المنافسة فتكون موجهة نحو الهدف المرغوب.
- لا يوجد له نمط معين ولا شكل محدد ولا توقيت معين لحدوثه.
- قد يتدخل طرف ثالث لحل الصراع حيث ينبغي عليه أن يتصرف بالحيادية والنزاهة ولا ينحاز لطرف معين ليجد حل وسط يرضي كل الأطراف.
- عند القيام بعملية إدارة الصراع لابد من التحلي بمهارات التفاوض للتقريب بين وجهات نظر الأطراف المعنية بالصراع وأهدافهم المتناقضة. (نفيسة محمد باشري وآخرون : 2017)

3- أسباب الصراع التنظيمي : (معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: 2008)

✓ أسباب إدارية :

- في بعض الحالات يتوجب اتخاذ قرارات مشتركة بين جهات إدارية مختلفة فيعتمد قسم على قسم آخر مما يسبب نزاعات وصراع فيما بينهم بسبب تلك العلاقة الاعتمادية، إضافة إلى الاختلاف في الآراء والتعصب.

- التنافس لاحتكار الموارد المادية والبشرية مما يولد نزاعات بين الأقسام.
- الغموض في المهام وحجب المعلومات من أجل الانفراد بالسلطة.

✓ أسباب تنظيمية :

- اختلال توازن توزيع المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمة.
- تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة.

✓ أسباب إجتماعية :

- تتمثل هذه الأسباب في توتر العلاقات بين الأفراد نتيجة الأسلوب الإداري المتبع من قبل المسؤولين من تسلط وتمييز بين العمال من دون وجه حق، مما يخلق كراهية وتنافر بين العمال مع بعضهم البعض ورؤسائهم.

✓ أسباب ثقافية :

- تتمثل فيما يؤمن به كل فرد من قيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وتقاليد التي يستمدتها من المجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه، فكلما كانت بيئة العمل والأفراد فيها يتعارضون مع يؤمن به الفرد زادت احتمالية الصراع لدى الفرد.

✓ أسباب سلوكية :

- حيث يؤدي الاختلاف في أنماط شخصيات الأفراد وسماتهم الشخصية إلى عدم اتفاقهم وصعوبة التعامل مع بعضهم البعض مما يقودهم إلى نزاعات حادة فيما بينهم، خاصة الأشخاص ذوي الشخصيات النرجسية، المزاجية والعدوانية.

4- مراحل الصراع التنظيمي : (ناصر القاسمي: 2011)

يمر الصراع بعدة مراحل حسب الكاتب لويس بوندي LWIS PONDY وهي على النحو التالي:

- ✓ **مرحلة الصراع الخفي** : تتمثل هذه المرحلة في الظروف الأولية للصراع ومسبباته، والتي تؤثر على الفرد بشكل ضمني وداخلي غير معلن.
- ✓ **مرحلة إدراك الصراع** : في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بالإحساس بتنافر وتناقض في أهدافهم ويصبح واضحا لهم وجود خلاف فيما بينهم.

✓ **مرحلة الشعور بالصراع** : في هذه المرحلة يصبح حدوث الصراع أمرا واضحا للأفراد، ويتولد القلق والتوتر في علاقتهم مما يشجع على بروز نزاعات فيما بينهم.

✓ **مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر**: في هذه المرحلة يلجأ أطراف الصراع إلى الارتجال والتعبير عن الصراع بأسلوب علني صريح ضد بعضهم البعض، ويتم التعبير عن الصراع بطرق متعددة كالعدوان والمشاحنات العلنية المباشرة، وأحيانا بطرق غير مباشرة كالبرود والانسحاب واللامبالاة.

✓ **مرحلة ما بعد تسوية الصراع**: تعتمد نتائج الصراع في آخر مرحلة على كيفية أسلوب التعامل معه وإدارته، فإذا تم إنهاء الصراع بإرضاء جميع الأطراف فسيحل ذلك كل المشاكل فيما بينهم ويشجعهم على التفاهم والتعاون مستقبلا، ولكن إذا تم كبت الصراع أو تجاهله أو حله بطريقة تؤدي إلى إرضاء طرف على حساب الطرف الآخر فإن ذلك قد يؤدي إلى تكرار الصراع في وقت لاحق فيكون أسوأ وأكثر تعقيدا من سابقه.

5- اتجاهات الصراع التنظيمي: (معن محمود عياصرة وآخر: 2008)

حسب ماهية العلاقة بين الأطراف المعنية بالصراع يمكن تحديد اتجاهين أو نمطين من الصراع التنظيمي وهما :

✓ **الصراع التنظيمي الأفقي**:

يحدث هذا الاتجاه بين الأطراف التي تنتمي إلى نفس الجماعة الوحدة التنظيمية أو من جماعات ووحدات تنظيمية مختلفة لكن تقع في مستوى تنظيمي واحد أي لا يملك طرف سلطة أو سيطرة على الطرف الآخر، ويربط بينهما علاقة أداء واعتماد مشترك فيتم منح تخصصات وتقسيم العمل في المنظمة، مما يخلق وظائف ومراكز عمل تتخصص في مجالات جزئية محدودة، حيث يتم تجزئة أهداف المنظمة الكلية إلى مهام مختلفة ومتراصة ويحصل كل قسم على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في حدود تخصص عمله، وبالتالي فإن التخصص في العمل وتحديد الأهداف بجزئية يجعل الأفراد يركزون على الأهداف الموكلة لهم فقط ولا يرون غيرها، وهذه الرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد في الأقسام يخلق أحيانا صراعا بينهم لتنوع اهتماماتهم وتفاوت مصالحهم .

✓ الصراع التنظيمي الرأسي :

يقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الوظائف بمهام التنفيذ أما صلاحيات التصرف المستقل فيها فمحدودة، بينما تختص وظائف أخرى بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار. أحيانا توزيع السلطة يزيد من علاقات التحكم والسيطرة مما يتيح الفرصة إلى بروز صراعات بين الموظفين والمسؤولين، خاصة إذا ما أحس أحد الطرفين بالاستصغار من الطرف الآخر بالنسبة للموظفين أو محاولة لتقليص السلطة والصلاحيات بالنسبة للمسؤولين.

6- مستويات الصراع التنظيمي: (معن محمود عياصرة وآخر: 2008)

✓ الصراع على مستوى الفرد :

تتولد الصراعات لدى الفرد نتيجة عوائق داخلية فيه كالعيوب الجسمية والسلوكية وعوائق خارجية تتمثل في سوء الحالة المادية والاجتماعية، ينتج هذا الصراع نتيجة عجز الفرد عن اتخاذ قرار حول موضوع ما واختيار خيار محدد، وقسمه العلماء إلى قسمين:

أ) صراع الأهداف: حين يتعين على الفرد اختيار هدف من بين عدة أهداف وله ثلاثة أشكال :

- الصراع بين الأهداف الإيجابية الذي يكون بين هدفين مرغوبين بنفس الدرجة ولا يمكن للفرد أن يحقق كليهما.

-الصراع بين الهدفين المتعارضين يكون بين هدفين أحدهما إيجابي يفترض بالفرد تحقيقه وآخر سلبي يفترض به تجنبه.

-الصراع بين الأهداف السلبية يكون بين هدفين سلبيين غير مرغوبين من الفرد ويجب عليه أن يختار أحدهما.

ب) صراع الدور: يظهر هذا الصراع نتيجة تعدد أدوار الفرد في الحياة كرجل في المجتمع وأب في الأسرة وموظف في العمل...الخ، مما يسبب للفرد توتر وتناقض.

✓ الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا الصراع بين الفرد وشخص آخر أو آخرين، كالعامل وزميله أو زملائه و كالرئيس مع مرؤوسه أو مرؤوسيه، يعود السبب وراءه إلى عدم الاتفاق على كيفية أداء العمل أو الاختلاف في وجهات النظر حول موضوع معين أو عدم انسجام شخصياتهم نتيجة اختلاف الثقافات والمعتقدات والأفكار.

✓ الصراع بين جماعات المنظمة:

يتمثل في النزاعات التي تحدث بين وحدات الأقسام داخل المنظمة من إدارات تنفيذية واستشارية ينقسم إلى صراع أفقي وعمودي.

✓ الصراع بين المنظمات :

عكس المستويات السابقة يحدث هذا الصراع خارج المنظمة، أي صراع منظمة ومنظمة أخرى تتعامل معها في أنشطة متداخلة مما يشعل المنافسة بينها، ويكون هذا الصراع من أجل امتلاك مختلف الموارد واجتذاب اليد العاملة ذات الكفاءة.

7- آثار الصراع التنظيمي: (معن محمود عياصرة وآخر: 2008)

✓ آثار إيجابية:

- تفجير طاقة الأفراد وإبراز قدرات واستعدادات لا تبرز في ظل الظروف الاعتيادية.
- عند التعامل مع الصراع وكشف أسبابه يتم اكتشاف التغيرات الضرورية للهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تنمية قدرات التواصل والانفتاح بين أفراد المنظمة.
- إشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- فتح قضايا وتعقيدات تخص المنظمة ومناقشتها بطريقة علنية مباشرة.
- زيادة خبرة الأفراد.

✓ آثار سلبية:

- التطرف وتقدير كل فرد مصلحته الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

- إهدار الطاقة والجهد وتشتت أذهان العمال عن أهداف المنظمة.
- هدم المعنويات وإفساد نفسية العمال.
- انعدام الثقة بين الموظفين والمسؤولين.
- إهدار الموارد البشرية المادية والوقت.
- انخفاض الإنتاجية وجمود الأداء.
- التوتر والإحباط وفقدان القدرة على الحزم.

8-أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي: (زهير بوجمعة شلابي: 2011)

✓ التجنب :

يتم إتباع هذا الأسلوب في حال لم يكن لدى الأطراف المعنية بالصراع أي رغبة في التعاون أو التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف أو عدم وضوح أهدافهم من هذا الصراع، في هذا الوضع غالبا ما يكون الطرفان لا يملكان أي تعاون مسبق بينهما، حيث يتم في هذا الأسلوب تناسي المشكلة وتأجيلها إلى وقت آخر.

✓ التكيف :

في هذا الأسلوب يكون هناك تعاون وتعاون طفيف ممن قبل طرف ما، فيقبل أي حل أو طلب يعرضه الطرف الآخر ويتكيف معه.

✓ الاستسلام :

يكون الأسلوب في حالة ما إذا كان أحد الطرفين راغب في الوصول إلى حل للنزاع أو غير مصر على طلباته بشدة، فيستسلم عند أول ضغط عليه من قبل الطرف الآخر.

✓ المنافسة :

حين يكون الطرفين غير راغبين في التعاون أو التفاهم، فإنهما يدخلان حلبة الصراع بنوع من التحدي وتحمل أي عواقب ويعتمد الريج في الصراع على مدى صلابة رأي كل طرف إصراره على مطالبه.

✓ التسوية :

حين يكون الطرفان المعنيان بالصراع توجد إمكانية للتعامل بينهما، وكلا طلباتهم واضحة ومحسومة، فيمكن الاعتدال لحل مشاكلهم والتركيز على نقاط الاتفاق بدل الاختلاف، والوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف.

✓ التعاون :

تميل أغلب الأطراف في الصراع إلى الوصول إلى حل لمشاكلها عند توفر الظروف المناسبة عن طريق التفاوض والتفاهم وفهم بعضهم البعض، والتوصل إلى يكون فيه كلا الطرفين فائز

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمي وأهم النقاط الأساسية المتعلقة به أسبابه، مراحله، اتجاهاته، خصائصه، مستوياته وآثاره إضافة إلى أساليب التعامل معه، وقد تبين لنا أن الصراع هو ظاهرة طبيعية تحدث على مختلف المستويات وفي كافة الاتجاهات داخل المنظمة، قد يعود عليها بنتائج سلبية أو إيجابية على حسب طريقة التعامل معه وإدارته.

الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد :

يرتبط نجاح المنظمات بأداء الموظفين فيها لهذا اهتم الباحثون والمفكرون بموضوع الأداء المهني لأهميته فهو سلوك يتم من خلاله الوصول لأهداف معينة لهذا تسعى المنظمات دائما لتطوير أداء الموظفين لتحفيزهم للعمل وتدريبهم عليه، لتحقيق الأهداف المرجوة وقياس أدائهم.

وقد تم تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء المهني وحاولنا التعرف عليه وكل ما يتعلق به.

1- مفهوم الأداء المهني:

هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف و طبيعة تنفيذه لهذه النشاطات فيقوم الكثير من الرؤساء بتقييم الأداء المهني للعمال عن طريق الاعتماد على أساس ربع سنوي مما يسمح للعمال بتطوير مهاراتهم و أدائهم المهني (job performance business dictionary ; retriever 03-07-2017)

يعرفه لورينو (loriano,1996) بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة و هي تكاليف مختلف الأنشطة فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد و مصدر و تساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها و الأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد و مصدر عوائد و تساهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسس.

و يعرفه داركر (druker,1999) على أنه التوازن بين رضا المساهمين و العمال . يعرفه نيكولاس (nickols) على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد أو فسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت من ذلك السلوك

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفق المعدل المتوقع و المرغوب أدائه من العامل الكفاء المدرب. (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 104 105 108)

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة. (توفيق محمد عبد المحسن، 1977، ص3)

يعرفه ميلر برميلي (Miller bromily) أنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بصورة التي تجعلها قادر على تحقيق أهدافها. (بحري صابر، 2019، ص275)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء المهني هو ناتج لما يبذله العامل من جهد في المنظمة التي ينتمي إليها بغية تحقيق أهدافها وتطوير مهاراته.

2-عناصر الأداء المهني: (بحري صابر، 2019)

من أهم عناصر الأداء المهني نذكر ما يلي :

✓ المعرفة في متطلبات الوظيفة :

تتضمن المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها . نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على تنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

✓ كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

✓ المثابرة و الوثوق :

تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في وقتها المحدد و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه المشرفين .

3-مكونات الأداء : (إبراهيم محمد محاسنة، 2013)

يتكون من مكونين أساسيين يتمثلان في :

✓ الفعالية: و هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة و تعني أداء المهمات و الأعمال بشكل

صحيح و سليم و ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و درجة تحقيق النتائج فهي تعبر عن النتائج المتوقعة و المحققة و تقاس عادة بطريقتين الأدلة نسبة للأهداف المحققة أو المتوقعة أما الطريقة الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لي تحقيق النتائج.

✓ الكفاءة : تعرف على أنها صفة ملازمة لكيفية و طبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد

مقارنة بمخرجاتها أو أنه يمكن القول بأنها تعظيم الأرباح بمقابل تدني التكاليف و هذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفوءة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل لإنتاج نفس الكمية من النتائج.

4-أبعاد الأداء: (إبراهيم محمد محاسنة، 2013)

✓ البعد التنظيمي :

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات أو الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق الأهداف, فيكون لي كل مؤسسة معايير تقيس لها الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثارها على الأداء في ضوءها فلمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء

✓ البعد الاجتماعي :

يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و تتجلى أهمية هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي و من هنا نبدأ في الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

5-محددات الأداء : (إبراهيم محمد محاسنة، 2013)

✓ محددات داخلية :

- **الجهد**: هو العمل الناتج من جهود العامل على الدعم و الحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية و الحركة العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته فلهو طاقات تحفزه و عوامل تضبطه مما ينعكس على الأداء .
- **القدرات** : تعني الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة للأداء المهني كالقدرة على التحمل و سرعة البديهة و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- **إدراك الدور** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي ترجمة للجهود و القدرات و تسخيرها في العمل البناء على هذا الفهم و ما هو المعنى و الدلالة التي تتشكل بنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته .

✓ المحددات الخارجية :

- **متطلبات العمل** : تتعلق بالواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات الموجودة من العامل إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله
- **البيئة التنظيمية** : تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها لتشمل كل من مناخ العمل و الإشراف و توفر موارد الهيكل التنظيمي و كل هذه العوامل مهمة في التحفيز و الدافعية لدى العامل مما يؤثر على جودة الأداء .
- **البيئة الخارجية** : حيث تؤثر على أداء العامل من حيث المنافسة الخارجية فتتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا و إيجابا و يحسب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

6- أهمية الأداء المهني : (جلوط سيلينا، دعو ديهية، 2018/2019)

تتبلور أهمية الأداء المهني في ما يلي :

- ✓ يعد مقياس لقدرة الفرد على القيام بعمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية .
- ✓ له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره ناتج نهائي للأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.
- ✓ ارتباطه بنظام الحوافز مما يزيد اهتمام الفرد بمستوى أدائه .
- ✓ ارتباطه بالاستقرار المهني لدى العاملين حيث أن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

7-العوامل المؤثرة في الأداء المهني : (حجاج أمال 2013/2014)

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها :

✓ **التوقعات (Expectation)**: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف

الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

✓ **الدوافع (Incentives)**: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم

الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

✓ **المصادر : resources**: هل يمتلك العاملون الأدوات و المصادر التي يحتاجونها لتنفيذ

الأداء؟

✓ **المهارات والمعارف : skills and knowledge** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع

عناصر عملهم؟

✓ **التنفيذ الراجعة : feed back** هل يتم اتصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم

إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإدارة ؟

✓ **القدرات : capacity**: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية و النفسية ؟

✓ **تصميم العمل : job design**: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين

الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيات

8-وسائل قياس الأداء المهني : (جلوط سيلينا، دعو ديهية، 2018/2019)

يقاس الأداء المهني بالأدوات التالية :

✓ **أدوات قياس هندسية** : طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج و

صفات إنتاجية و مراقبة السلوك الإنساني من دائرة تليفزيونية مغلقة أو أجهزة الانذار في المتاجر

الكبيرة للكشف عن السرقات

- ✓ **العينات** : و هو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات تحديد مدى مطبقته لموصفات الجودة و مدى الإنحراف إذا وجدى براعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء إختيار الحجب المناسب للعينة .
- ✓ **سجلات الأداء** : وهي التي على البيانات الخاصة و التي تم تسجيلها على الأداء و الإنتاج الفعلي مثلا سجلات العمليات الإنتاجية و المخزن و أرقام المبيعات و أوامر الشراء و إستخراج البيانات من هذه السجلات و مقارنتها بلمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من إكتشاف الإنحراف بسهولة .
- ✓ **الملاحظة الشخصية** : و يقصد بها مراقبة العمل و الأفراد بواسطة المدير أو المشرف لتأكيد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية و تنقسم الملاحظة بدورها إلى قسمين : ملاحظة رسمية و غير رسمية .
- ✓ **مستوى الرضا** : و يكمن في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط و موضوع القياس .

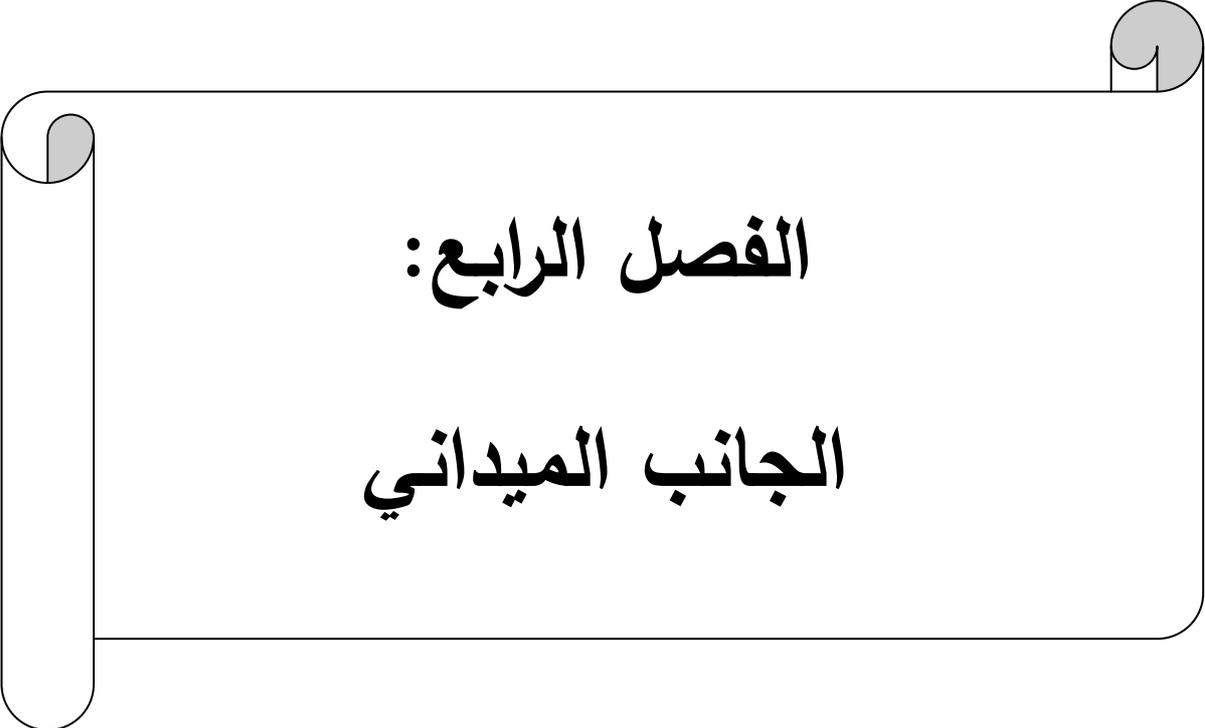
9-معوقات الأداء المهني : (جلوط سيلينا، دعو ديهية،2018/2019)

هناك بعض العوامل الخارجية عن قدرة الفرد و التي تؤثر على مستوى أدائه برغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقية و موجودة و من أكثر عوائق الأداء شيوعاً ما يلي:

- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل و تركيزاته و تجهيزاته.
- ✓ السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.
- ✓ نقص التعاون بين الأفراد و تأثير نمط الإشراف و الحرارة و الإضاءة و الضوضاء.
- ✓ الحظ و الصدفة اللذان يعتبران كعائقين للأداء.
- ✓ عدم استغلال نظام التحفيز و أثره على أداء الفرد.

خلاصة :

يعتبر الأداء المهني ناتج لنشاط العاملين في المنظمة و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة و هو استغلال جهود الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و المساعدة في إحداث التغيير المطلوب و المساهمة كذلك في تطوير القدرات و المواهب و اكتساب العمال للمعلومات و من الضروري أن يكون هناك تقييم للأداء لقياس كفاءة الفرد و الحكم عليه و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه لتطويره أكثر فأكثر.



الفصل الرابع:
الجانب الميداني

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية البحث الكشفي الذي يقوم به الباحث عند عدم كفاية المعلومات المجموعة حول موضوع البحث، كما تعد جانبا مهما من البحث العلمي من أجل معالجة الظاهرة المدروسة بدقة وإسقاطها على أرض الواقع.

1-الدراسة الاستطلاعية :**1-1 مكان الدراسة :**

قمنا بإجراء الدراسة على موظفي المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بسور الغزلان، البالغ عددهم حوالي 148 موظف في المؤسسة، والتي هي مركز دراستنا من خلال تقديمنا لهم استمارة معلومات والتي تمت الإجابة عليها من طرفهم في فترة الزيارة الميدانية.

1-2 المنهج المتبع :

المنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من القواعد حتى يصل إلى نتيجة معلومة، والمنهج هو الطريق إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب والعقبات.(عويدي عمار: 1977، ص141)

وعلى حسب الموضوع الذي يختاره الباحث والمشكلة التي يعالجها يتم اختيار المنهج، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يغرف على أنه " مجموعة من الإجراءات البحثية لوصف ظاهرة اعتمادا على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول لنتائج وتعميمات عن الظاهرة وموضوع البحث".(محمد قاسم: 1999، ص59)

1-3 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها اختيار الجزء من الكل، وهي عملية تتمثل مهمتها في تسهيل البحث العلمي على الباحثين والإجابة على الإشكال المطروح وإعطاء نتائج دقيقة على العموم. بصفة أخرى هي عدد محدود من العناصر التي تم التعامل معها من قبل الباحث تقوم بتمثيل بقية العناصر في مجتمع البحث.

وتتمثل العينة التي اخترناها في موظفي المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بسور الغزلان، والذي عددهم 148 موظف ومظفة، كان الاختيار عليهم بطريقة عشوائية منتظمة، ووزعت عليهم 30 استمارة.

❖ خصائص العينة :

- **الجنس** : الجدول رقم (01) يوضح متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	الجنس
33%	10	الذكور
67%	20	الإناث
100%	30	المجموع

✓ تحليل ومناقشة الجدول رقم (1) :

من خلال ما تبين لنا في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين من كلا الجنسين هي نسبة الإناث وفق ما تبينه النسبة المئوية 67% إناث و33% ذكور، ويرجع هذا إلى كون طبيعة الوظائف المكتبية لا تتطلب جهد وقدرة بدنية كبيرة بل تتطلب مستوى وشهادة جامعية فعلى عكس الذكور أغلب الإناث يلجأن لإكمال مساهمهم الدراسي.

- **السن** : الجدول رقم (02) يوضح متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	السن
17%	5	أقل من 25 سنة
56%	17	34-25
27%	8	44-35
0%	0	55-45
0%	0	من 55 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

✓ تحليل ومناقشة الجدول رقم (02) :

بالنظر للجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر هي 56% التي تمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة بعدها نسبة 27% والتي تمثل الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 35 و44 سنة تليها نسبة 17% التي تمثل الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 25 سنة في حين أن بقية الفئات كانت منعدمة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن فئة الشباب هي أكثر فئة متواجدة نظرا لأن الفئة المستهدفة هي الموظفين دون المسؤولين لأن الخبرة غير مطلوبة بشكل كبير في الوظائف المعنية.

• **المستوى التعليمي:** الجدول رقم (03) يوضح متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
13%	4	متوسط
17%	5	ثانوي
70%	21	جامعي
100%	30	المجموع

✓ تحليل ومناقشة الجدول رقم (03) :

يتبين لنا من الجدول أن أكبر نسبة هي 70% التي تمثل المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 17% التي تمثل التعليم الثانوي بعدها التعليم المتوسط بنسبة 13% مع غياب أصحاب التعليم الابتدائي.

ومن خلال هذه المعطيات يتبين أن نوع الوظائف في المؤسسة المعنية بالدراسة يتطلب مستوى جامعي من العمال نظرا لطبيعة الوظائف الإدارية والطبية أما بقية المستويات فتتناسب للوظائف التي لا تستلزم تخصص وشهادات جامعية.

- **الحالة المدنية:** الجدول رقم (4) يوضح متغير الحالة المدنية بالنسبة لمتغير البحث.

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
47%	14	أعزب
53%	16	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	30	المجموع

✓ مناقشة وتحليل الجدول رقم (4) :

نلاحظ من خلال الجدول أكبر نسبة هي 53% التي تمثل المتزوجين وتليها نسبة العزاب والتي كانت قريبة منها بنسبة 47% مع انعدام الأرمال والمطلقين في العينة ويعود السبب إلى كون أغلبية أفراد العينة من الشباب أي إما في أولى سنوات زواجهم أو يبحثون عن الاستقرار في الحياة قبل الإقدام على الزواج.

- **الأقدمية في العمل :** الجدول رقم (05) يوضح متغير الأقدمية في العمل بالنسبة لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
57%	17	أقل من 5 سنوات
43%	13	من 5 إلى 10 سنوات
0%	0	من 10 إلى 20 سنة
0%	0	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

✓ مناقشة وتحليل الجدول رقم (5) :

من خلال ما نلاحظه في الجدول فإن أكبر نسبة 57% وتمثل فئة الأقل من خمس سنوات وتليها فئة من 5 إلى عشر سنوات بنسبة 43%، في حين أن الفئات الأخرى من 10 سنوات فما أكثر كانت منعدمة، ويمكن أن نفسر ذلك بما قد ذكرناه مسبقاً وهو أن العينة تتضمن شباب جدد على المجال.

4-1 أدوات جمع البيانات :

❖ الاستثمار المعتمدة :

على الأساس الفرضيات التي قدمناها قمنا بتصميم استمارة تحتوي على أسئلة لأفراد العينة الذين يتمثلون في موظفي المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بسور الغزلان، نهدف من خلالها لإيجاد أجوبة على إشكال المطروح، والتي قمنا بتقسيمها إلى محورين :

• القسم والأول :

تناولنا فيه المتغير المستقل "الصراع التنظيمي"، تضمن 7 أسئلة.

• القسم الثاني :

تناولنا فيه المتغير التابع "الأداء المهني"، تضمن 3 أسئلة.

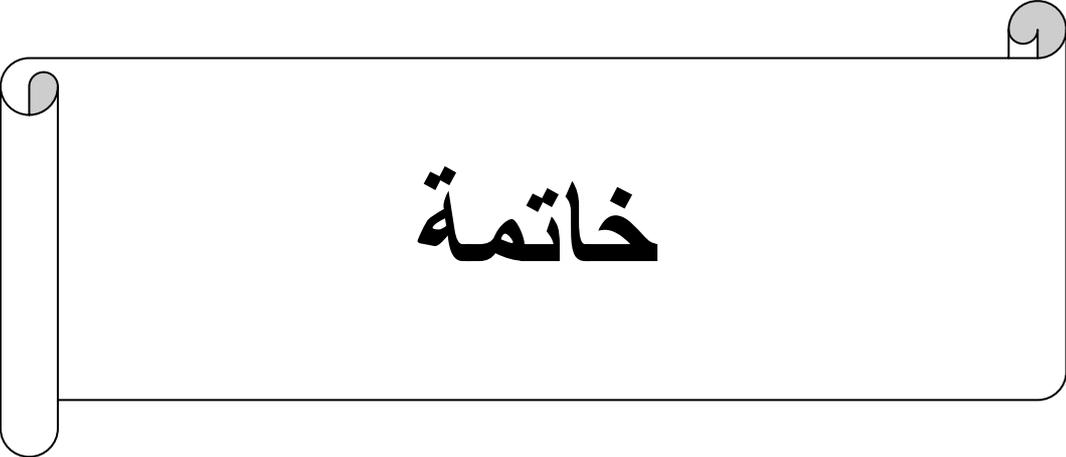
5- الأدوات الإحصائية :

قمنا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات التي تم جمعها.

معادلة المئوية :

$$\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع العينة}}$$

مجموع العينة



خاتمة

خاتمة :

يعد الصراع التنظيمي من بين أهم المواضيع في مجال التنظيم والعمل لتعلقه بأهم عنصر في كافة المنظمات وهو العنصر البشري، فهو ظاهرة ترافق المنظمات مع كل تفاعل يحدث بين الموارد البشرية وكل عملية جماعية بينهم، كما أنها تنشأ تحت ظروف مشجعة لها من أسباب إدارية، سلوكية، نفسية، تنظيمية وغيرها كلها تشجع على بروز نزاعات بين الافراد الذين يتفاعلون في ما بينهم في بيئة عمل موحدة أو جماعات مختلفة، كما له دور فعال في رفع أو خفض مستوى الأداء المهني لدى العامل، فآثاره على العمال يمكن أن تنتج عنها نتائج سلبية أو إيجابية على حسب طبيعة الموظفين وطبيعة وأسباب الصراع بينهم إضافة إلى الطرق التي تم اعتمادها في التعامل معه.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

الكتب العلمية :

- ❖ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الحرين 2013.
- ❖ امام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجله معهد الادارة العامة، السعودية 1977.
- ❖ بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2019.
- ❖ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2016.
- ❖ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، لبنان 1977.
- ❖ حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع، مصر 2001.
- ❖ خيضر كاظم محمود الفريجات / موسى سلام فوزي / انعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- ❖ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- ❖ عوابدي عمار، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1977.
- ❖ معن محمود عياصرة / مروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- ❖ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.

❖ نفيسة محمد باشري / فوزي شعبان مذكور / رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، مصر
2018.

مذكرات التخرج :

❖ جلوط سيلينا / دعو ديهية، تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة
ليسانس في علم النفس تنظيم وعمل، 2019/2018.

❖ حجاج أمال / بوزيان حواء / بوزيان حنان / مقدم ابتسام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء
الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة، 2014/2013.

المراجع بالأجنبية :

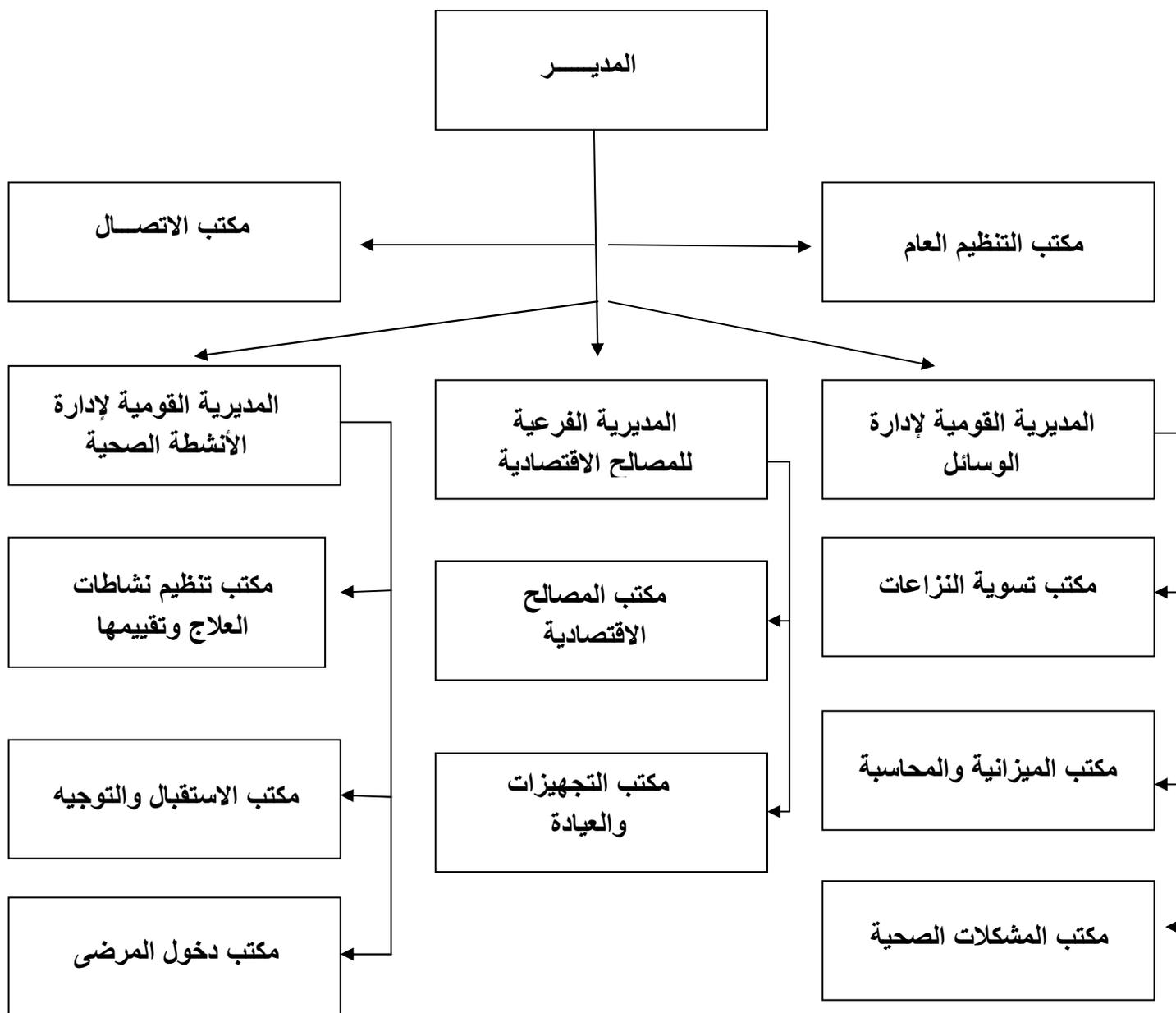
❖ Job performance business dictionary; Rrieved 03-07-2017.



الملاحق

الملحق رقم 01 :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بسور الغزلان



جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استمارة معلومات

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص علم النفس تنظيم وعمل بعنوان "الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المهني" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نرجو منكم الإجابة عنه بصدق وموضوعية، كما نضمن لكم أن المعلومات المجموعة ستحفظ ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

- يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك،

إعداد الطالبين:

عبدات ندير

تونسي مروان

تحت إشراف:

محساس حسبية

الموسم الجامعي: 2022/2021

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة من 35 إلى 44 سنة
من 45 إلى 55 سنة من 55 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب(اء) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)
- 5- المهنة: طبيب موظف إداري حارس أمن
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

- 7- هل تشعر بالضغط والتوتر نتيجة القيام بأكثر من مهمة في نفس الوقت؟ نعم لا
- 8- هل تجد صعوبة في الاختيار بين هدفين ترغب في تحقيق كليهما؟ نعم لا
- 9- هل تتعارض المهام التي تقوم بها مع قيمك ومبادئك؟ نعم لا
- 10- هل يوجد عدم اتفاق على الأدوار الموكلة إلى أفراد في المنظمة؟ نعم لا
- 11- هل تلاحظ اختلاف في الآراء بين الفرق من وقت بآخر؟ نعم لا
- 12- هل تتلقى المساعدة من زملائك لأداء المهام المطلوبة؟ نعم لا
- 13- هل تختلف مع زملائك حول طريقة أداء العمل من وقت لآخر؟ نعم لا
- 14- هل توجد نزاعات بين الجماعات في العمل بسبب سوء الاتصال؟ نعم لا
- 15- لا يوجد تعاون بين جماعات العمل؟ نعم لا

البيانات المتعلقة بالأداء المهني :

- 16- هل تقوم بالأعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ نعم لا

- 17- هل تملك الرغبة في رفع مستوى أدائك؟
 نعم لا
- 18- هل المكان الذي تعمل به يناسب مؤهلاتك وخبراتك؟
 نعم لا
- 19- هل التعاون مع الآخرين يرفع من أدائك؟
 نعم لا
- 20- تتوفر الوظيفة التي تشغلها على كافة الظروف اللازمة للعمل؟ نعم لا