



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساته على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP"

من إعداد الطالبين:

بن طرفة موسى

نتاري نصر الدين

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن ساسي عبد الحفيظ (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/خويدات صالح (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتور/ خامرة الطاهر (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساته على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP"

من إعداد الطالبين:

بن طرفة موسى

نتاري نصر الدين

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن ساسي عبد الحفيظ (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/خويدات صالح (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتور/ خامرة الطاهر (الدرجة العلمية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء:

باسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

التوبة: الآية . 105.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع قبل كل شيء إلى قرة عيني

إلى من حملتني وهنا على وهن، و ضمتني بوشاح عنانها، ومؤنستني في وحدتي، والتي ألتصبت بعزمي

ولقنتني دروس الأمل فأشرقبت أيامي بما، وجعل الله الجنة تحبب قدميها

أمي الغالية " منجية " حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من علمني كيف أقتف على رجلي وعلمني معنى الحياة و كيف أطارح الصعاب ولقاني

إسمي دروس التحدي والإقدام ، مثلي الأعلى الذي هرفني باسمه رحمة الله عليه

إلى زوجتي العزيزة و أبنائي محمد لقمان و أحمد فراس الأبناء على قلبي وكل من قدم لي العون

والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة

إلى أساتذتي الكرام الذين كانوا معي في كل خطوة، مشرفني خويلدات صالح، وأساتذتي

الأخرين.

إلى كليتي التي تعلمت بما على مدار سنوات واستطعت أن أحقق تفوقا

أهدي تخرجي وفرحتي لكل روح شاركتني بدعائها



بن طرفة موسى

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

لو تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لما أن تكون مالم يكن العلم قريبا لا الطريق كان محفوظا
بالتسليط لكئي، فعلتما فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
أهدى تخرجي إلى المرأة التي كانت دوما بقلبي جعلت مني رجل طموح وسلمت علي الصعاب
بدائمها الذهبي إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة أمي حسينة حفظها
الله

الي من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز الذي كان دوما بجانبني وسندي بلا حدود الي من علمني
أن الدنيا صراع وسلاحها العلم والمعرفة والذي يونس حفظه الله
إلى خيرة أيامي وصفوتها كانوا لي سندا وداعمين ومشجعين دائما أراحو عن طريقي المتعجب
ممهدين الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي سندي وكنتفي الذي أستند عليه دائما الذين
تمروني بالحب والتوجيه أمدوني القوة الي الذين لالما كانوا الظل لهذا النجاح إخواني وإخوتي
رمزي، سارة، رفيق، أماني و مروة حفظهم الله

وأشكر كل من ساهم في هذا الإنجاز من قريب أو بعيد وتحية خاصة الي أستاذي الكريم الذي
كان بكل خطوة أخطوها مشرفي وموجهي خويلد صالح
والحمد لله دائما وأبدا.

نتاري نصر الدين



الشكر:

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

، اللهم

لك الحمد حتى ترضى ولك

الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا

نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة والصلوة والسلام على الرسول الكريم، معلم البشرية و

على آله و صحبه أجمعين

يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان إلى من احتضن هذه المذكرة وساهم فيها

وأمدها بنصائح وتوجيهات قيمة الأستاذ الفاضل

"خويلد صالح"

كما نتقدم بالشكر لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار. ويطيب لنا ان نتقدم

بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة

وإثراء هذه المذكرة والشكر موصولاً لكل من ساهم معنا وساعدنا في إتمام هذه

المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة وجزأهم الله خير الجزاء

وشكراً.



ملخص

هدفت الدراسة إلى مدى انعكاس إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP- حاسي مسعود ورقلة ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، والملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، وقد اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي بلغ تعدادها 56 مفردة، واسترجعت كاملة، صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى عالي لإدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين، ويرجع ذلك إلى أن التمكن من إحتواء الصراع بطريقة إدارية صحيحة يرفع من مستوى أداء العمال، كما وجدنا أن العلاقة الإرتباطية بين إدارة الصراع كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة، وتوصلنا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما بمحاور المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل، العضوية النقابية)، وتوصي الدراسة بإعتماد النموذج شجرة القرار لتحليل أداء العمال كوسيلة ناجحة لمعرفة و تصويب أداء أي عامل من قبل المسؤولين، التي أثبتت الدراسة أن لها تأثيراً كبيراً في تحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، أداء العاملين ، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

summary

The study aimed to determine the extent to which organizational conflict management reflects the performance of employees of the National Corporation for Works in Wells (ENTP – Hassi Messaoud Ouargla). To achieve the purposes of the study, the descriptive and analytical approach was relied upon and the questionnaire was used as a main tool for collecting information, scientific observation, and official documents. The distribution process was limited to the method The simple random sample, which numbered 56 individuals and was fully recovered, is suitable for statistical processing using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study concluded several results, the most important of which is the existence of a high level of organizational conflict management over the performance of employees. This is due to the fact that being able to contain the conflict in a correct administrative manner raises the level of Workers' performance. We also found that the correlation between conflict management as an independent variable and workers' performance as a dependent variable is a moderate positive relationship, and we found that there are no statistically significant differences between the answers of the respondents in the axes of personal variables (gender, age, educational qualification, job title, years of work, union membership).

The study recommends adopting the decision tree model to analyze workers' performance as a successful means of knowing and correcting the performance of any worker by officials, which the study has proven to have a significant impact on improving their performance.

Keywords: organizational conflict management, employee performance, the National Corporation for Works in Wells.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي وانعكساته على أداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين
3	المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الصراع التنظيمي
14	المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
21	المطلب الثالث: الدراسات السابقة

29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP- حاسي مسعود ورقة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
35	المطلب الثاني: النشاطات الرئيسية للمؤسسة و تخصصها
38	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات الرئيسية
51	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
56	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
65	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
67	المطلب الرابع: نموذج التحليل
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة
	المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	الجدول 1-1
39	توزيع الإستبانة على عينة الدراسة	الجدول 1-2
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب الجنس	الجدول 2-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب السن	الجدول 3-2
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب المؤهل التعليمي	الجدول 4-2
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب المسمى الوظيفي	الجدول 5-2
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب الأقدمية	الجدول 6-2
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حسب العضوية النقابية	الجدول 7-2
48	معامل ألفا كرونباخ لثبات إدارة الصراع التنظيمي	الجدول 8-2
48	معامل ألفا كرونباخ لصدق إدارة الصراع التنظيمي	الجدول 9-2
49	معامل ألفا كرونباخ لثبات أداء العاملين	الجدول 10-2
49	معامل ألفا كرونباخ لصدق أداء العاملين	الجدول 11-2
50	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	الجدول 12-2
50	تصنيف الأول الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح	الجدول 13-2
51	تصنيف الثاني الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح	الجدول 14-2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول التجنب	الجدول 15-2

52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التعاون	الجدول 2-16
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التسوية	الجدول 2-17
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التنافس	الجدول 2-18
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التنازل	الجدول 2-19
55	نتائج التحليل أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	الجدول 2-20
56	نتائج التحليل أداء العاملين	الجدول 2-21
57	نتائج اختبار شايبيرو-وليك حسب الجنس	الجدول 2-22
58	اختبار (T) للعينة حسب الجنس	الجدول 2-23
60	نتائج اختبار شايبيرو-وليك حسب المؤهل التعليمي	الجدول 2-24
60	نتائج اختبار كروسكال-ولاي للعينة المؤهل التعليمي	الجدول 2-25
62	نتائج اختبار شايبيرو-وليك حسب سنوات العمل	الجدول 2-26
63	اختبار ليفيني للتجانس	الجدول 2-27
63	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي	الجدول 2-28
65	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون	الجدول 2-29
66	نتائج العلاقة بين أبعاد الدراسة على أداء العاملين	الجدول 2-30
67	نتائج جودة توفيق النموذج	الجدول 2-31
71	اختبار الإعتدالية للبواقي	الجدول 2-32
73	خلاصة النموذج التحليلية	الجدول 2-33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	الشكل 1-1
7	يوضح أنواع الصراع التنظيمي	الشكل 2-1
12	يوضح أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	الشكل 3-1
37	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	الشكل 1-2
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل 2-2
41	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل 3-2
42	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل 4-2
43	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل 5-2
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	الشكل 6-2
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الإنخراط النقابي	الشكل 7-2
46	خريطة العلاقات بين المتغيرات الشخصية	الشكل 8-2
59	أعمدة بيانية لنتائج اختبار الطبيعي للفرضيات حسب الجنس	الشكل 9-2
64	أعمدة بيانية لنتائج اختبار الطبيعي للفرضيات حسب الخبرة	الشكل 10-2
66	يوضح منحني بياني للعلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين	الشكل 11-2
69	يوضح نموذج شجرة القرار	الشكل 12-2
70	شكل متغيرات الأبعاد في بناء النموذج	الشكل 13-2

71	منحنى إختبار البواقي	الشكل 2-14
72	منحنى اختبار الإستقلال الذاتي للبواقي	الشكل 2-15
75	منحنى تجانس البواقي	الشكل 2-16

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)	01
	الخصائص الديموغرافية للعينة	02
	معامل الثبات ألفا كرونباخ كل مقياس	03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس	04
	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان	05
	نتائج توزيع عينة الدراسة	06
	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	07
	نتائج اختبار الفرضيات	08

قائمة الإختصارات والرموز

الإختصار / الرمز	الدلالة
ENTP	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المقدمة

توطئة:

لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المتواصل بين الافراد والجماعات المكونة لها عبر مستويات مختلفة حيث تعتمد على بعضها البعض لأغراض كثيرة مثل تبادل المعلومات والآراء والخبرات، والتعاون والتشاور والتنسيق هذه الاعتمادية والعلاقات المنسوجة يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتماسك أحيانا أو إلى الصراع والخلاف أحيانا أخرى. وعليه يمكن القول أنه لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراعات، و التي تعد من الظواهر السلوكية المعقدة التي لا يمكن للمدير إهمالها، بحيث أن التعامل معها وإدارتها جزء مهم من عمله الإداري. غير أن الأمر ليس بالسهل، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارة مختلف الصراعات، فإنها ستستنزف جهد ووقتها و أموالها، بدال من استثمارها في أنشطة أخرى منتجة و مربحة، كما أنها تحبط المعنويات وتضعف روح الفريق بين أفراد المنظمة وبالتالي ينعكس ذلك بوضوح على الأداء الوظيفي للعاملين .

الإشكالية:

في ظل ما تقدم أعلاه، نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار

(ENTP)؟

2 -- ما مستوى أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار

(ENTP)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية لأداء عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP) تعود إلى

متغيرات شخصية؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP، يمكن صياغة الفرضيات التالية لهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التجنب على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التعاون على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التسوية على أداء العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التنافس على أداء العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء التنازل على أداء العاملين

الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية لأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)

تعزى إلى متغيرات شخصية.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين بعض المبررات التي دفعتنا لاختيار الموضوع دون غيره وهي

- 1-الموضوع ملائم بالدراسة يتوافق مع تخصصنا تسيير الموارد البشرية.
- 2-الرغبة والاهتمامات الشخصية في الاستكشاف لهذه المواضيع للعمل في هذا المجال مستقبلا.
- 3-الرغبة في المساهمة في اثراء المعرفة حول هذا الموضوع مع تقديم توصيات عملية قد تساعد المؤسسات او الشركات في تحسين ادارة الصراعات وتعزيز الاداء.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1-تكوين خلفية نظرية كل من ادارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين.
- 2-التعرف على واقع ادارة الصراع التنظيمي باستراتيجياته (التجنب، التعاون، التسوية، التنافس، التنازل) وطبيعة تأثيره على اداء العاملين.

أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تكتسب اهميتها من خلال تناول موضوع ادارة الصراع التنظيمي و اداء العاملين وذلك لأهمية هذين المتغيرين، ويمكن ادراك اهميتها كالتالي :

- 1-تعكس اهمية هذه الدراسة من خلال اعتماد رؤية جديدة نحو الصراع داخل المنظمات، حيث تحدث التحولات من الرؤية التقليدية للصراع التنظيمي الى الرؤية الحديثة والمعاصرة التي تبرز جوانب ايجابية وتعتبر ظاهرة طبيعية تتطلب ادارة ناجحة لتعزيز التجديد والإبتكار والتغيير الايجابي داخل المنظمات.
- 2- يتزايد الاهتمام في اوساط المنظمات بأداء العاملين نظرا لتأثيره على فعاليات المنظمة، ومن ثم يتم التركيز على العوامل المؤثرة في هذا الاداء، ومن بين هذه العوامل يأتي الصراع كعامل مؤثر لا يمكن تجاهله.

3- تسهم هذه الدراسة في اثراء المعرفة العلمية وتثري مكتبة الجامعة باطار نظري حول ادرة الصراع التنظيمي واداء العاملين. من خلال تحليل العلاقة بين هذين العنصرين، يمكن للدراسة ان تقدم اضاءة جديدة على كيفية تأثير ادارة الصراع في البيئة التنظيمية وكيفية تأثير ذلك على اداء العاملين.

حدود الدراسة:

تحدد المجالات التي يمكن اعتبارها حدودا لدراستنا بهدف معالجة المشكلة المطروحة وتحقيق اهداف الدراسة تتمثل في:

- 1- الحدود الموضوعية ركزت هذه الدراسة على دراسة إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساته على أداء العاملين
- 2- الحدود الزمانية تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024 خلال الفترة الممتدة من الى 05 الى 28 ماي 2024.

3- الحدود المكانية تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الشركة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP) حاسي مسعود رقلة الجزائر.

4- الحدود البشرية اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بقاعدة 20 أوت 1955 بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP).

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض وتحليل المفاهيم والعناصر المتعلقة بالدراسة. وذلك بالاعتماد على المراجع والكتب والدراسات والمقالات ذات صلة بموضوع الدراسة.

كما تم الاعتماد على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) حاسي مسعود ولاية ورقلة، واستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية اللازمة لمعرفة اتجاه آراء العمال على معرفة إدارة الصراع التنظيمي

وإنعكاسه على أدائهم، وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من عمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP) حاسي مسعود -ورقلة- كبار وصغار وجميع المستويات خلال دراسة الجانب الميداني لهذه الدراسة، وسيتم اختبار عينة عشوائية من عملاء المؤسسة.

مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل استقاء المعلومات التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مواقع الانترنت؛

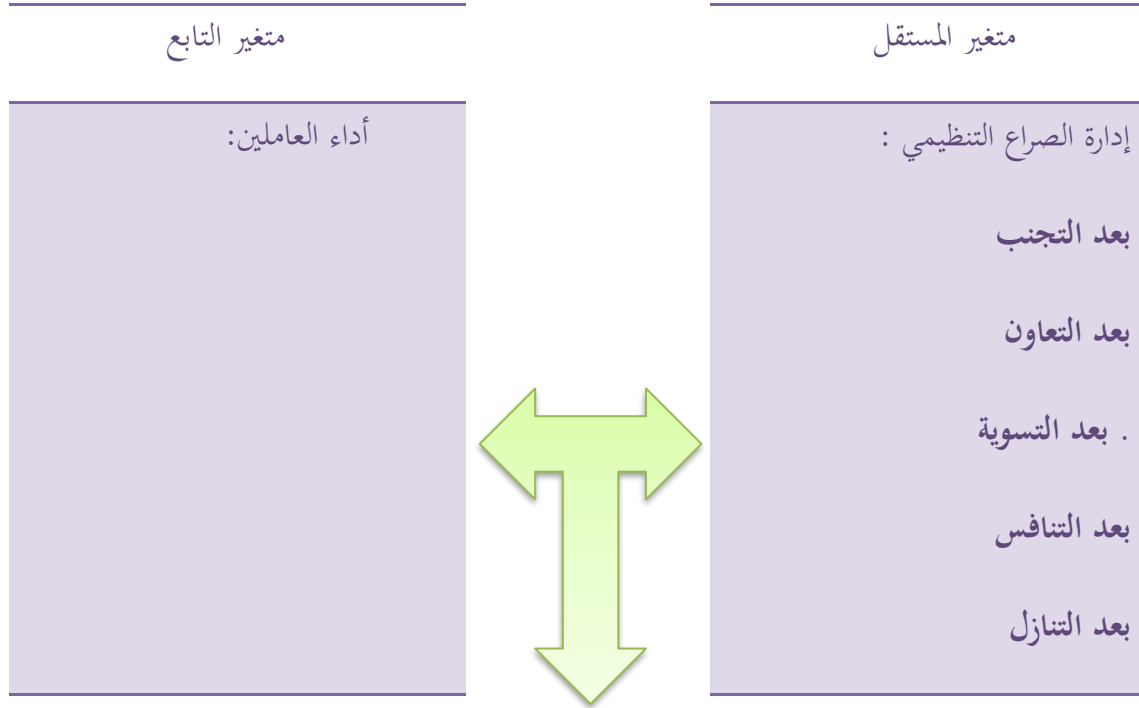
- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

- المجالات العامة؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض العمال في المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المتغيرات الديموغرافية

الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، الإنخراط النقابي

المصدر: من إعداد الطالبين

تقسيمات الدراسة

طبقا لمتطلبات منهجية IMRAD المعتمدة في إعداد البحوث، فإن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين نظري وآخر تطبيقي، في الفصل الأول الجزء النظري تطرقنا فيه إلى خمسة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي والمبحث الثاني الإطار النظري لأداء العاملين أما المبحث الثالث كان الدراسات السابقة، حيث قمنا بإبراز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا، أما الفصل الثاني الدراسة الميدانية، تم إسقاط المفاهيم تطبيقيا على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود/ ورقة من خلال ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام للمؤسسة وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة و المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها والتي على ضوءها تم اقتراح بعض التوصيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي
وانعكاساته على أداء العاملين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي
وانعكاساته على أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، كما يعد من المواضيع الشائكة التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى، وكذا الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات، لما لها من انعكاسات على سلوك وأداء العاملين. فالصراع التنظيمي أحد أشكال العلاقات الحتمية والطبيعية للاختلاف في الذاتية البشرية بين الأفراد داخل منظمات الأعمال، وقد أصبح التعامل معه من الأمور المهمة لذا وجب الاعتراف به كسمة تنظيمية متلازمة لحياة المنظمات. إذ يعد أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد وكذا داخل الفرد نفسه نتيجة المؤثرات النفسية والاجتماعية، فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في حالة من الاستقرار والوثام التام بل لابد أن تحدث خلافاً ترقى إلى درجة الصراع.

ومن جهة أخرى فإن أداء الفرد ليس بمعزل عن آثار الصراع التنظيمي فهذا الأخير لاقى اهتمام البالغ من الباحثين والمدراء باعتباره مقياس لنجاح وتفوق المنظمات، فلقد وصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعني بالموارد البشري في المنظمة، فهو مالك المعرفة والخبرة والمهارات التي من شأنها، أن تتيح الفرصة للمنظمة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط التي تنشط فيه، من خلال تحسن المستمر في الأداء ذلك العامل.

وعليه فأداء العاملين يعد جزءاً من أداء المنظمة فوجب على المنظمة ضرورة التأكد من مدى قيام العمال بأعمالهم بالكيفية المحددة والمطلوبة، يمكنها من معرفة ما إذا كان مستوى الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه، أم أنه لا يرقى إلى ذلك ظهرت عملية تقييم الأداء الخاصة بهم ومعرفة العوامل التي تؤثر على الأداء من بينها الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية تنظيمية لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهي تحدث بأشكال متعددة كرد فعل للتفاعل بين الأفراد والجماعات، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في البيئة التي توجد فيها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والسلطات والمسؤوليات والمهام داخل بناء محدد له معايير وقوانينه.

المطلب الأول: مفاهيم حول الصراع التنظيمي

يمكن القول أن الصراع التنظيمي يعرف لغة واصطلاحاً:

لغة: إن التحديد الإشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق،

أما كلمة فتعني العراك أو الخصام والصدمة، اذ يعني الصراع إشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء.¹

إصطلاحاً: قد عرف كل من غرينبرغ وبارون الصراع بأنه اجراءات يتخذها بعض الاطراف او بسبيله الى اتخاذها،

وينظر اليها الطرف الاخر على انها تلحق ضرراً بمصالحه الرئيسية.²

كما عرف كروزيه الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من اجل تحقيق المكانة

والقوة او الموارد النادرة فكل جماعة او افراد يسعون الى تحييد الاخرين رغبة في تحقيق ذلك المطلب.³

ويعرفه ويبيام بأنه تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم

والتي تكون بين فردين او اكثر او بين جماعتين او اكثر في المستوى الرسمي او غير الرسمي، ولكل صراع

تنظيمي اطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه على التنظيم، وهو يعني ايضاً حالة التوتر بين شخصين او اكثر

¹ أسية بوراس، علفقير، أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعربريج، العدد 11، 2022، ص 108.

² مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 36، 2018، ص 216.

³ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي (عوامله وطرق ادارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، العدد 1، 1994، ص 48.

او جماعة او أكثر او حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول الى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشا بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة او بسبب الاختلاف حول طرق التسيير.¹

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للصراع التنظيمي على أنه توتر او تباين في الاهداف او القيم او الاهتمامات بين افراد او مجموعات داخل المنظمة. يمكن ان يحدث هذا الصراع بسبب اختلافات في الاحتياجات الشخصية او الاهتمامات المهنية او التوجهات الإدارية. يمكن ان يكون للصراع التنظيمي تأثيرات ايجابية اذا تم التعامل معه بشكل بناء، مثل تحفيز الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي. ومع ذلك، إذا لم يدير الصراع بشكل جيد، فقد يؤدي الى تدهور العلاقات والأداء المؤسسي.

أنواع الصراع التنظيمي و أسبابه

1-أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراعات التنظيمية حسب التباين في المواقف والرؤى المتناولة، ويمكن توضيحها بالإعتماد على الزوايا المختلفة التي يتم من خلالها التحليل.

1 - الصراع وفق المصدر:

أ - صراع المهمات: هو الصراع العائد الى محتوى واهداف العمل، ووجوده من درجة منخفضة الى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية التي لها اثر ايجابي في اداء العاملين كونه يثير تولد الافكار ويحسن الاداء، ولهذا يفضل

¹زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص19.

وجوده بدرجة منخفضة في بعض الاحيان عند ضيق الوقت لاكمال مهام العمل او وجود غموض حول مهام الدور، فوجوده في درجة مرتفعة يعيق الاداء.¹

ب - صراع العمليات: وهو عائد الى كيفية اداء سير العمل، ويعد وجود الحد الادنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للاداء والانتاجية.

ج - صراع العلاقات: وهو صراع يستند الى العلاقات بين الافراد، يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الافراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الافراد وفهمهم للأمور، مما يؤثر في انجاز المهام المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المنظمة.

2- الصراع وفق الإتجاهات

أ - الصراع التنظيمي الأفقي: يقع الصراع التنظيمي حسب هذا الإتجاه بين أطراف تنتمي الى جماعة او وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات تنظيمية مختلفة، وتقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضهما سلطة على الأخرى، وترتبط فيما بينهما بعلاقة أداء كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي التسويق والإنتاج.

ب - الصراع التنظيمي الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار كالصراع بين الإدارة العليا، الوسطى والدنيا.

أ - الصراع الإيجابي: وهو الصراع الذي يؤدي الى تعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، حيث لا يمكن تجنبه فهو وليد ظروف لمنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير. وتكمن أهميته في كونه يقود المنظمة الى النمو من خلال التعاون والعثور على الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل التي تعترض المنظمات، فضلا عن كونه يعطي الدافع للبحث

¹مريم يخلف، آمال حورية رويدي، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2021، ص 11 - 12 - 13 - 14.

عن سبيل و أساليب جديدة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وقد يكون مطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات للتعبير عن مواقفهم وتوضيح مكانتهم في المنظمة.

ب - الصراع السلبي: هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم. وقد يقود إلى الصراع بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنّى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع الغير بناء، ويلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى.

4 - الصراع وفق التنظيم:

أ- الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضرابات أو أي عقوبات جماعية، ومثال هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

ب - الصراع غير المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التذمر، الغياب عن العمل وترك العمل.

5 - الصراع وفق مستويات حدوثة:

أ - الصراع داخل الفرد (الصراع الفردي الذاتي): هو الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه).

ب - الصراع بين الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

ج - الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: صراع يحدث بين المجموعات او الفرق او الوحدات داخل المنظمة،

مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل عاطفية مع بعضهم البعض،

وهذا النوع من الصراع معروف أيضا بإسم الصراع بين الإدارات.

د - الصراع على مستوى المنظمات: يحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأنها تتعامل مع

جهات متعددة، منها مالكون ، مستهلكون ، موردون ، إضافة الى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد

تتعامل أو تتنافس معها ، نتيجة لإختلاف أهداف ومصالح كل طرف.

بشكل فعال في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، مما يعزز الروح الجماعية ويحقق أهداف المنظمة بنجاح.

الشكل رقم: (1-2)

الصراع وفق المستويات حدوثه	الصراع وفق التنظيم	الصراع وفق الآثار	الصراع وفق الإتجاهات	الصراع وفق المصدر
الصراع داخل الفرد	الصراع المنظم	الصراع الايجابي	الصراع التنظيمي الأفقي	صراع المهمات
الصراع بين الأفراد	الصراع غير المنظم	الصراع السلبي	الصراع التنظيمي الرأسي	صراع العمليات
الصراع بين الجماعات				صراع العلاقات
الصراع على مستوى المنظمة				

المصدر: من إعداد الطالبين

2- أسباب الصراع التنظيمي

نذكر منها

أ - الأسباب التنظيمية: وهذا راجع للظروف التي تؤدي الى خلق الصراع وهي:

- نمط إتخاذ القرار.
- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم.
- عدم وجود تقنية للأدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- الإعتماد على موارد محدودة مشتركة.
- الخصائص الاجتماعية والديموغرافية المتغيرة للرجال والنساء اللواتي يعملن في منظمة فالإختلافات المتعلقة بالطبقة الاجتماعية ، العرق او السن والجنس ومستوى التعليم وما إلى ذلك تساهم في الزيادة مخاطر تطور النزاعات.
- الزيادة في مستوى تعليم الموظفين و مزايا السلطة والنظام هي العوامل الأخرى التي قد تفسر هذا الصراع المتزايد في المنظمات ، فالعمال ذوو المستوى العالي من التعليم هم أكثر صعوبة للإمتثال للمتطلبات.¹

ب - الأسباب الشخصية: وهي عوامل متعلقة بشخصية الفرد واتجاهاته و مسؤولة عن ظهور صراعات ونذكر منها

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لاترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فريدون إنعازليون وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين ،أي أن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق

¹زهير بوجمعة شلاي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 111 - 112 - 113.

الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المآرب والخلفيات المختلفة والتي لا بد ان تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.

إدارة الصراع التنظيمي

ادارة الصراع التنظيمي هي عملية ادارة التوترات والتناقضات داخل المنظمة بطريقة بناءة تهدف الى تحقيق الاهداف المشتركة وتعزيز الفعالية التنظيمية. تشمل هذه العملية فهم اسباب الصراع، وتقديم الحلول لتخفيف التوترات وتحسين العلاقات الداخلية، وتعزيز التعاون بين الافراد والاقسام المختلفة في المنظمة. يعرفه روبينس ادارة الصراع بانها العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.¹

كما يعرفه الصيرفي على انها مجموعة الوسائل والاساليب التي تستخدم للوصول بالصراع الى المستوى الامثل.² وعرفته فهواجي اذ تمثل التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع الايجابي البناء، او التدخل لحل الصراع السلبي. وبهذا يمكن اعتبار ادارة الصراع التنظيمي بانها عملية التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه، من حيث قياس حجمه، وتحديد مصادره واسبابه، واساليب معالجته.³

نستخلص التعريفات التالية الى مفهوم رئيسي لإدارة الصراع التنظيمي على انه ادارة الصراع التنظيمي تمثل جانبا حيويا في بيئة العمل، حيث يتعين على القادة والمديرين فهمها بشكل عميق وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. تتضمن هذه العملية البحث عن جذور الصراعات وتحليل تأثيرها على أداء الفرق

¹العموري ميلود ، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة ، العدد 1 ، 2021 ، ص47.

²الصيرفي محمد ، السلوك الاداري = العلاقات الانسانية ، الطبعة 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2007 ، ص386.

³بلطرش حياة ، جميل أحمد ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة بالجزائر ، العدد 1 ، 2020 ، ص993.

والمنظمة بشكل عام. بتوجيه الجهود نحو تحقيق التوافق والتفاهم، يمكن لإدارة الصراعات أن تسهم بشكل فعال في بناء بيئة عمل ايجابية وفعالة، مما يعزز الروح الجماعية ويحقق اهداف المنظمة بنجاح.

أبعاد (إستراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن تشمل تطبيق سياسات و إجراءات تهدف الى تقليل التوتر وتحسين التواصل بين أعضاء المنظمة، وتعزيز ثقافة الحوار وحل النزاعات بشكل بناء. كما يمكن تعزيز الشفافية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف المشتركة، مما يساهم في تحقيق التناغم والتعاون داخل الفريق او المؤسسة.

أ- التجنب: يحدث إذا كان احد الطرفين يريد ان يبقى محايدا او بعيدا عن الصراع اوان يقوم بتاجيل الصراع الى وقت اخر لغرض جمع معلومات حول الصراع او ياجل الصراع لغرض تهدئة الامور وان تجنب الصراع عادة يؤدي الى نتائج سلبية للاطراف جميعا بما في ذلك المنظمة وان تجنب الصراع هو ليس حلا للمشكلة لان تاجيل المشكلة ليس حلا لها لان الصراع يكون قائما ومستمر والتاجيل ممكن ان يزيد من تصعيد الصراع ويصبح الوضع غير مسيطر عليه.¹

ب - التعاون: تتميز هذه الاستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والشاركة لتحقيق الرضا المطلوب، وهناك تبادل صريح للمعلومات ويتم بحث الاختلافات واسباب الصراع للوصول الى حل ناجح ومقبول لجميع الاطراف، اذ يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع ومعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وذلك عن طريق

1- تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الاخرى، التي يتم نقلها الى الجماعات الاخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

¹خنساء محمد عبد الرزاق ، صفاء جواد عبد الحسين ، أثر جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي ، مجلة التقنيات ، كلية التقنيات الإدارية الجامعة التقنية الوسطى ببغداد العراق ، العدد4 ، 2022 ، ص147.

2- التركيز على الهدف الاستراتيجي: يتم تركيز جهود واهتمامات الاطراف المتصارعة على الهدف او الاهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة.¹

ت - التسوية (الحل الوسط): تعني (الوسيط في الاهتمام بالنفس والآخرين) وتتضمن الاخذ والعطاء حيث يتخلى الطرفان عن شيء ما يتضمن قرار مقبول للطرفين.²

ج - التنافس (القوة والسيطرة): يستخدم هذا الاسلوب في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوى او في حالة عدم الرغبة في الاستجابة لمطالب الاخرين، ويعكس هذا الاسلوب الرغبة الحقيقية في تحقيق المصالح الشخصية بصفة اساسية.³

د - التنازل (المجاملة): في ظل هذا الاسلوب فان الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الاقصى لمصالح واهتمامات الطرف الاخر، ففي محاولته للتقليل من الخلافات لارضاء اهتمامات الطرف الاخر، فهو يضحي باهتماماته الذاتية والتي تاخذ شكل عدم الانانية والاحسان والتلطف، او الادعاء لمتطلبات الطرف الاخر.⁴

شكل ابعاد ادارة الصراع التنظيمي

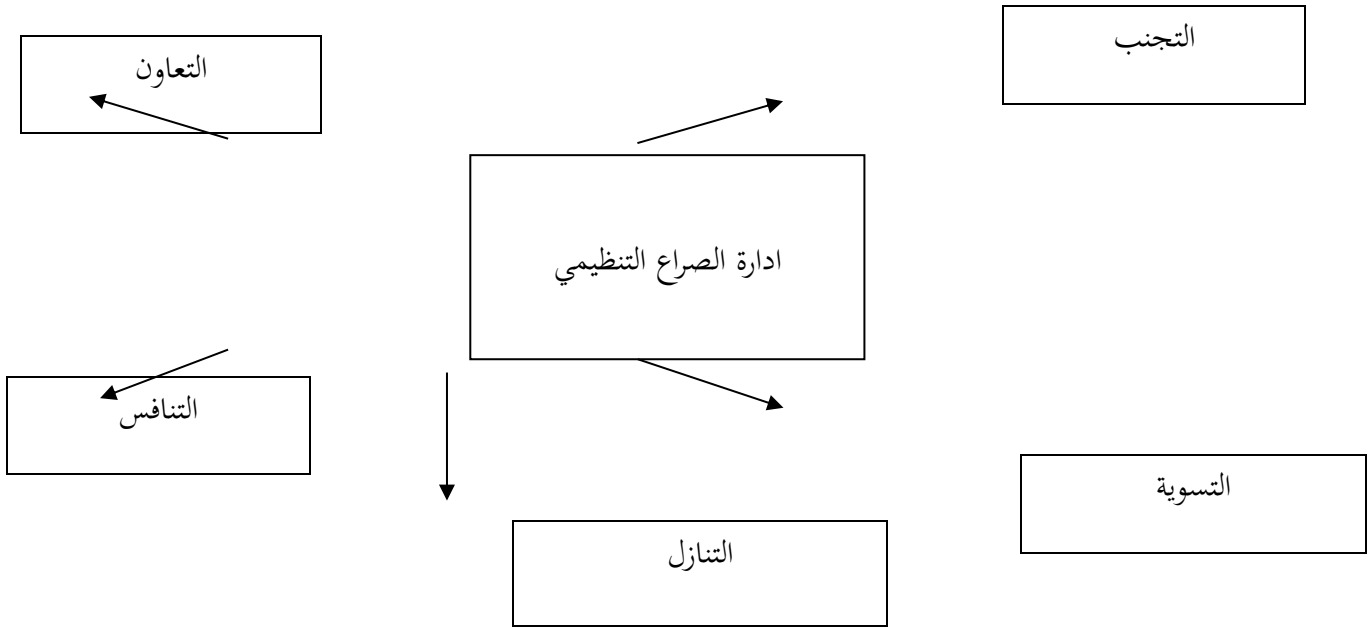
¹محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعات في المنظمات المختلفة ، الطبعة 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص276.

²بوعلي رؤوف، عبورة أسماء ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة مجاميع المعرفة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، العدد 3 ، 2022 ، ص409.

³مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2015 ، ص83-84.

⁴أمينة قهواجي ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ، مجلة معارف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بيومرداس ، العدد 15 ، 2013 ، ص87.

الشكل رقم (1-3)



المصدر: من إعداد الطالبين

أهمية ادارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع التنظيمي كما ذكر Tsovoid et al وسيلة بناءة يستفاد منها في التعرف على وجهات النظر بين الأفراد ومن ثم إيجاد حلول مناسبة تعزز من العلاقات بين الأفراد في المنظمة.¹ كما بين Griffin et al أن عدم وجود الصراع داخل المنظمة يشير الى انخفاض مستوى العمل لديها وان العاملين راضين عن الوضع الراهن.² وأهمية ادارة الصراع التنظيمي تتركز بالاتي:

أ - الصراع كدأة للتكيف والبقاء: ان وجود الصراع واكتشافه في المنظمة لا يضع خيارا امام الادارة سوى مواجهته ومعالجته مما يدفعها الى اجراء تغيرات التي من خلالها تتمكن المنظمة من الموائمة والتكيف من اجل البقاء والاستمرار والنمو.

¹Dean Tjosvold , Alfred S.H , Wong , Paulina M , **Conflict Management for Justice.Innovation.and Strategic Advantage in Organizational Relationships** , Journal of Applied Social Psychology , Vol 40 , No3, 2015 , P640.

²Griffin , Ricky W , Moorhead , Gregory , **Organizations behavior managing people and organizations** , 11th edition , South-western College pub , USA , 2013 , p414.

ب - الصراع اداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: ان مواجهة الصراع وادارته تعد من احدى مهام المدير المعاصر الاساس الذي يتوقع منه مواجهة الصراع ومعالجته.

ت - الصراع وسيلة للإبداع: هناك علاقة تربط بين الصراع والاداء والابداع فحين يغيب الصراع يصبح الاداء تقليديا ليس لديه اي فرصة للتطور او التغيير اما اذا كان هناك صراع مسيطر عليه يمكن ان ينشا لدى العاملين الحافز والدافعية للإبداع والإبتكار وتقديم أفكار جديدة وفي ذات الوقت فإن المستويات المرتفعة من الصراع التي تتصف بالعنف وعدم التعاون فانه يؤثر سلبا على الأداء ومن ثم على الإبداع.¹ أشار Awan-Saeed ان الصراع يولد حافزا لدى الافراد إذامت ادارته بصورة سليمة حيث تنعكس تاثيراته بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي ومن ثم على اداء المنظمة بشكل عام اذ ان الصراع يعزز من التواصل وتبادل الأفكار بين الأفراد إذا تمت إدارته بشكل مناسب مما يقوي علاقات العمل داخل المنظمة وهذا له تأثير على معنويات العاملين داخل المنظمة.²

كما يمكن ان يؤدي الصراع التنظيمي بحسب رأي Malik et al الى أمور مفيدة اذ قد يؤدي الى تغيير جذري في هيكل القوة التنظيمية وتغيير في انماط التفاعل بين العاملين مما يؤدي الى زيادة مستويات الانتاجية،³ كما اشار Abioro et al الى ان الصراع التنظيمي حالة لايمكن تجنبها وان امكن ذلك فانه يضر بمصالح المنظمة وعلى ادارة المنظمة بذل اقصى جهودها للحد من الصراع والقضاء عليه اذ ان الصراعات اصبحت تمثل تحديا كبيرا لادارة المنظمات في دول العالم جميعا.⁴ ومما تقدم ترى الباحثة ان الصراع نتيجة حتمية بسبب وجود مجموعة عاملين مختلفين بوجهات النظر والتوجهات والمصالح ومن ثم نشوء الصراع امر طبيعي وتمكن اهمية الصراع بان يبقى ضمن

¹Al-Jubouri ,Hassanein Ghaleb Al , **The causes of conflict between nursingmedical and administrative staff and the impact of their management patterns on hospital decisions**,unpublished master's thesis ,College of Administration and Economics , University of Baghdad.iraq , 2014 , p68.

²Awan·Abdul Ghafoor & Saeed , **Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd**,Research Journal of Finance and Accounting ,Vol 6 ,No11 , 2015 , p88.

³Malik ,Shiukat & Awan , Abdul Gafoor & Ul-Ani ,Qurat ,**Role of work Family Conflict on Organaizational Commitment and Organaizational Effectiveness** ,Arabian Journal of Business and Management Review , Vol 3 , 2015 , p 116.

⁴Abioro ,Matthew Adekunle & Odunlami ,Samuel Abimbola & Ekpudu , **Conflicts Management Strategices: A Tool For Industrial Harmony**,Izvestiya Journal of Varna University of Economics ,Vol 63 , No 1 , 2019 , p20.

المستوى الإيجابي الذي عنده تتولد افكار جديدة مفيدة تكون نتيجة لحل الصراع يحدث في المنظمات جميعا ويفضل توظيف الصراع في تطوير وتحسين اساليب العمل والانتاج في المنظمة اذ تؤثر الصراعات التي لم يتم ادارتها بطريقة صحيحة او تم اهمالها دون حل على انتاجية المنظمة بشكل سلبى وفقدان ثققتها ويؤدي ذلك على المدى الطويل الى صعوبة استمرار المنظمة ونجاحها اذ يعتمد نجاح المنظمات على مدى تفاهم العاملين فيها.

المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

يعد أداء العاملين من الموضوعات التي لاقى اهتماما من قبل المختصين والمفكرين في مختلف التخصصات وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، فلأداء يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع حقول المعرفة الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بموارد البشرية بشكل خاص، وهذا لكون المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزا.

مفهوم الأداء و مكوناته

و يمكن تلخيصه فيما يلي:

مفهوم الأداء

يمكن القول أن الأداء يعرف لغة واصطلاحا:

أولا لغة: أصل الاداء من اللفظة اللاتينية Performer ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Perform والتي تعني انجاز العمل وتأديته.¹

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطء، وأدى الشيء معناه قام به، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء بمعنى

¹ترغيني صبرينة ، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، العدد 2، 2017 ، ص71.

أوصله إليه. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به

ثانياً إصطلاحاً: يعرف مصطلح الأداء هي المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المنظمات المتمثلة بتحقيق اهدافها وغاياتها.

كما عرفه الشريف بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفوء والمدرّب.¹

وعرفه دراكر بأنه التوازن بين رضا المساهمين والمستهلكين، حيث ركز هذا التعريف على ضرورة تحقيق اهداف المؤسسة من خلال المشاركة بين المساهمين والعاملين وتحقيق التوازن فيما بينهم.²

كما عرف أيضاً بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث يشمل الأداء تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل بشرط توفر الكفاءة والفعالية والتي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بسلوك هؤلاء العاملين.

مكونات الأداء

يتكون مفهوم الاداء من مكونين رئيسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية ومن المفيد أن نعرض كل من المفهومين

على النحو التالي:

¹ علي إخلاص ستار عكلة ، واقع الأنماط القيادية في منظمة خدمية ودورها على أداء العاملين ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالعراق ، العدد 65 ، 2021 ، ص 4-5.
² إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة 1 ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 ، ص 104.

أ - الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة المختلفة انواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.

ب - الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردلامايل بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية اي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق ان الفعالية تعني اداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة الى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.¹

أداء العاملين و عناصره

مفهوم أداء العاملين

أداء العاملين يشير الى كيفية قيام الافراد بمهامهم وواجباتهم في مكان العمل، ويتأثر بعوامل مثل المهارات، و الموارد، المحفزات و البيئة العملية.

كما عرف القاضي زياد مفيد أداء العاملين بأنه أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة كما أن الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون

¹حمزة زغود ، حسان ترايكية ، أثر الحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي بيج بوعريبيج ، الجزائر ، 2022 ، ص 26.

مهامهم في أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية.¹

وقد عرفه رواية محمد حسن بأن أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلفت آراء الباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

وقد أوضح بأنه مستوى وقدرة العاملين في تحقيق متطلبات العمل التي تم توجيهها من قبل الرئيس المباشر لهم، ووفقا للمؤشرات التالية "الولاء والإنجاز و المسؤولية، والعمل والصدق والطاعة".³

ونستنتج من التعريفات السابقة أن مفهوم أداء العاملين يتعلق بكيفية أدائهم لمهامهم و واجباتهم في مكان العمل، بما في ذلك مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية. يمكن إستنتاج أن فهم وتحليل أداء العاملين يساعد في تطوير إستراتيجيات إدارية تعزز الأداء وتعزز رضا العاملين والنجاح المؤسسي.

عناصر اداء العاملين

يتحدد اداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من منظمة الى اخرى ويكون هذا الاختلاف

حسب طبيعة النشاط التي تمارسه المنظمة وبصورة عامة هناك اربعة عناصر اساسية لأداء العاملين وهي كالتالي:

1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹القاضي زياد مفيد ، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، 2012 ، ص40.

²رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 1999 ، ص215.

³رعد فرحان عذيب الكعبي ، صلاح الدين عواد ، تأثير إستراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والإقتصاد جامعة بغداد ، العدد120 ، 2019 ، ص12.

2 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

أهمية أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

حيث أن للأداء أهمية بالغة

أهمية اداء العاملين

أداء العاملين يلعب دورا حاسما في نجاح أي مؤسسة، فهم عمودها الفقري ومفتاح تحقيق أهدافها. يحتل موضوع اداء العاملين مكانة مهمة داخل المنظمة باعتباره النتيجة النهائية لكافة الأنشطة على مستوى الافراد والمنظمة والدولة، إذ ان المنظمة تكون اطول بقاء وعمرا وأكثر استقرارا عندما يكون اداء العاملين اداء متميزا، ويمكن القول ان اهتمام ادارة وقيادة المنظمة بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بذلك، إذ ان المنظمة التي تكون قادرة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول الى مرحلة أكثر تقدما، إذ يتوقف ذلك على مستويات الاداء بها.²

حظي مفهوم اداء العاملين بالنسبة للمنظمة والفرد والاطراف الخارجيين ذوي العلاقة والمتعاملين مع المنظمة بأهمية كبيرة تمثلت في الآتي:

¹ريم هند حميد ، إنعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 22 ، العدد 90 ، ص 339.

²الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص 82.

- أ - المساهمة في تحديد مدى امكانية المنظمة على استثمار المقدرات الكامنة وتوظيف المهارات والمعارف لدى الموظفين العاملين فيها، وذلك لان الاداء الوظيفي يعد مقياسا لمقدرة ودافعية الفرد نحو العمل.
- ب - يعمل الاداء الوظيفي الفاعل على خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وذلك من خلال الابتكار والابداع في الاداء.
- ت - يسهم الاداء الوظيفي في تحديد درجة نجاح الموارد البشرية في المنظمة، فضلا عن الاسهام في تحديد مدى سلامة برامجها التي تتبناها المنظمة.
- ث - يساعد الاداء الوظيفي المتميز في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها في منظمات الاعمال.
- ج - يساهم الاداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى القوى العاملة في منظمات الاعمال على اختلاف انواعها.
- ح - يعمل الاداء الوظيفي على مساعدة المسؤولين في المنظمة على استحداث نظم ترقية ومكافآت واجور وحوافز تتناسب مع مستويات الاداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على اصلاح تلك النظم والارتقاء بها في حال اكتشاف تأثيرها في مستوى اداء العاملين في المنظمة.
- خ - يساعد الاداء الوظيفي المتميز الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد واهدافه.¹

العوامل المؤثرة لأداء العاملين

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في اداء العاملين الى عوامل داخلية وخارجية. العوامل الداخلية تشمل مهارات وقدرات الفرد، ومدى رضاه ورغبته في العمل، والتحفيز الشخصي. اما العوامل الخارجية فتتضمن بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية الخارجية.

العوامل الداخلية:

¹ ماضي خليل إبراهيم اسماعيل ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2014 ، ص77.

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل التي تشمل العوامل الشخصية الذي تمثل ادائه الوظيفي كالتالي:

- التابعة والسلبية: حيث ان التابعة تعني الاعتماد على مساعدة الاخرين اما السلبية فهي تعني الاحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الاداء.
- الخوف والقلق: يخلق شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، اما القلق فيعتبر أحد حالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي الى الاضطراب، وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على اداء العامل.

- التنافسية: كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فان ذلك يؤثر على الاداء بالزيادة.
- القدرة على التحكم الانفعالي: كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى الافراد فان ادائهم سينخفض والعكس إذا ارتفعت.
- الثقة بالنفس: حيث انه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد، فان ادائه سينخفض.
- مستوى الطموح والدافعية للإنجاز: الفرد يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي لا يمتلك الطموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.
- النظرة الى النفس: ان النظرة السلبية للذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية، مما ينعكس على الاداء بانخفاض، والعكس إذا كانت النظرة ايجابية.

العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية:

- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الامية، انواع برامج التعليم المهني والفني.

- البيئة السياسية والقانونية: ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الانظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

- البيئة الاقتصادية: ذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر او موجه).¹

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

دراسات سابقة متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

الدراسة الأولى:

بلطرش حياة، جميل احمد، واقع ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري، مقال في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، سنة 2020

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال توضيح واقع ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الجانب النظري وتم الاعتماد على العينة العشوائية والتي تتكون من 85 عامل بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

في الاخير خلصت الدراسة الى النتائج والتي تمثلت في:

- الاسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الاجور وكذا الظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات اليومية.

- ان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي تمارس بمستوى متوسط بحيث تكون استراتيجية الاجبار ثم استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التهدئة وفي الاخير استراتيجية التسوية.

¹مريم يخلف، آمال حورية رويدي، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

الدراسة الثانية:

مصطفى محمد حسين، إدارة الصراع التنظيمي و دوره في تطبيق المساءلة الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق، مقال في المجلة الأكاديمية العلمية، سنة 2021.

هدفت الدراسة الى ادارة الصراع التنظيمي ودوره في تطبيق المساءلة الادارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق، حاول الباحث عرض إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن عينة البحث.

في الأخير خلصت الدراسة الى النتائج المتمثلة في:

- وجود علاقة إرتباط بين وتأثير معنوي بينت ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها.

- تأثير المساءلة الإدارية في عينة البحث معنويا بإدارة الصراع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها.

الدراسة الثالثة:

خميس ناصر محمد، علاء بشير نوري، إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي الاستراتيجي، مقال في المجلة الأكاديمية العلمية، سنة 2024

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى إهتمام المستشفيات المبحوثة (مستشفى الفلوجة للتعليم ومستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال) بمتغيرات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاعتماد على الاستبيان تم اختيار العينة قصدية ب واقع 90 فردا من مختلف المستويات الادارية وتم إسترجاع 83 ، ولأجل معالجة البيانات ببرامج التحليل الاحصائي ووسائل احصائية مختلفة، بالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي.

و في الاخير خلصت الدراسة الى نتائج المتمثلة في:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده وادارة الصراع التنظيمي بأبعادها.
- الوعي الإستراتيجي الداخلي أكثر الأبعاد أهمية و تأثيرا على إدارة الصراع التنظيمي.

دراسات سابقة متعلقة بأداء العاملين

و يحوز على الدراسات التالية

الدراسة الأولى:

رقيق حليلة، اداء العاملين ودوره في تعزيز النمو من خلال اتباع استراتيجية التكامل دراسة ميدانية لمؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، سنة 2020

هدفت الدراسة موضوع دور اداء العاملين في تعزيز استراتيجية النمو بمؤسسة الهضاب العليا بالجلفة، واستخدم الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري ولمعالجة اشكالية الدراسة قام الباحث باستخدام استبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات حيث تم توزيع العينة العشوائية للدراسة التي بلغ عددها 55موظف.

في الاخير خلصت الدراسة الى نتيجة والتي تمثلت في:

ان اداء العاملين لا تؤثر في استراتيجية النمو في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة.

الدراسة الثانية:

خالد رجم، رشيد مناصريه، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مقال في مجلة الباحث، سنة 2018

هدفت الدراسة الى الاطلاع على واقع أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين اجنبيتين حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي بالاعتماد على اداة المقابلة مع 28 من مديري ورؤساء الاقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة.

في الاخير خلصت الدراسة الى نتائج التي تمثلت في:

- تدني مستوى الاهتمام لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الاربع باعتباره اجراء اداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه.

- اهتمام كبير جدا بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف وتحديد الاحتياجات التدريبية والمكافأة وتمديد العقود في المؤسسات الامريكيتين.

الدراسة الثالثة:

سامي بن خيرة، باديس بوخلوه - أثر ادارة أداء العاملين في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت، مقال في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، سنة 2020

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر ادارة أداء العاملين في الاداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت، والتعرف ايضا على مستوى توفر ابعاد ادارة العاملين وكذا مستوى الاداء الوظيفي، قام الباحثين بتصميم استبانة من 41 فقرة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من 63 موظف وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة.

في الاخير خلصت الدراسة الى نتائج والتي تمثلت في:

- يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين حيث هناك ممارسة متوسطة لأبعاده مثل تخطيط الاداء وتنفيذ الاداء وتقييم الاداء ومراجعة الاداء.
- الاداء الوظيفي كان حسنا من وجهة نظر العاملين.

دراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث

الدراسة الأولى:

منى لطفي سالم مبروك، مصطفى محمود حسن ابو حمد، نزمين وصفي جرجس، ادارة الصراعات وتأثيرها على اداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية، مقال في المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة، سنة 2022

هدفت هاته الدراسة الى التعرف على ادارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد تم تحليل تلك البيانات واجراءات الاختبارات الاحصائية اللازمة وتكونت عينة الدراسة من 100 شركة سياحية بعدد 400 استمارة حيث استردت 321 استمارة.

في الاخير خلصت الدراسة الى نتائج والتي تمثلت في :

- شعور العاملين بالشركات السياحية بوجود الصراعات فيما بينهم.
- يبذل العاملون داخل الشركات السياحية المصرية جهدا كبيرا مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الاداء.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية.

الدراسة الثانية:

منقوري منال ابتسام، لواتي خاتمة، رجم خالد - إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، مقال في مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، سنة 2022

هدفت الدراسة الى التأكد من دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بعين

تموشنت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع

المعلومات المتعلقة بالدراسة متكونة من 40 موظف، تم استعمال مجموعة من الادوات والوسائل كالمتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية والتباينات، بمساعدة من برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

في الاخير خلصت الدراسة على النتائج المتمثلة في:

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل ادارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين.

- وجود علاقة ابين استراتيجية التجنب، التعاون والسيطرة والاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ذلك

خلافلا لاستراتيجيتي المجاملة والتسوية

الدراسة الثالثة:

لارقوقخامسة، بن جيمة عمر - دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مستشفى ترابي

بوجمة بولاية بشار، مقال في مجلة البشائر الاقتصادية السنة 2018

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين اداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي

بوجمة بولاية بشار، استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري كما تم الاعتماد على الاستبيان في

المساعدة على جمع المعلومات اللازمة للدراسة متكونة من 70 عامل، الادوات والوسائل التم استخدامها في

التحليل هي الاحصاء الوصفي والاستدلالي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات، وتم استخدامها

. SPSS في برنامج التحليل الاحصائي والاستدلالي والوصفي بمساعدة برنامج

في الاخير خلصت الدراسة على النتائج المتمثلة في :

- وجود علاقة بين ادارة الصراع التنظيمي واداء العاملين.

- وجود تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على اداء العمال.

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 1999 إلى 2023 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، مملكة العربية السعودية، الجزائر، العراق، الأردن، الولايات المتحدة الأمريكية، مصر.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (حاسي مسعود - ورقلة)	من حيث الزمن والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من ، العاملين ، وطلبة كليات التقنية و المهنية، وموظفين الجامعات ، و طلاب مرحلة الثانوية، المرضى المستشفى ، طلبة من مدرسين للاعمال، مدرسين على أداء الموظفين، مدرسين .	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف الرتب و الأصناف في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت الدراسات باللغة العربية على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط، ودراسات باللغة الأجنبية قد اعتمدت على منهج الوصفي الإستكشافي والمنهج الوصفي التحليلي و استعملت الاستبيان ، ودراسة باللغة الأجنبية اعتمدت منهج البحث الكمي.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات و الوثائق التي لها علاقة بإدارة الصراع التنظيمي وأبعادها، والتي لها علاقة بأداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدماتية، التجارية، العلمية التي كانت بنسبة كبيرة ممثلة في الجامعات) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا.	استهدفت الدراسة القطاع العام فشملت عينة من المؤسسات ذات الطابع عام وهي (مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-حاسي مسعود بورقلة).	من حيث نوع القطاع

<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالاتي: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أداء العاملين، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية أداء العاملين، الأنماط القيادية.</p>	<p>ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التعاون، التسوية، التنافس، التنازل) ثم تبيان دور هذه الابعاد في أداء العاملين.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تناولت بعض الدراسات الصراع التنظيمي ، وأهميتها، وخصائصها وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى خصائص، وأهمية، ودور أداء العاملين.</p>	<p>ركزت الدراسة على (إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساته على أداء العاملين) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بهذا الشكل على حد علمنا.</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكذا بيان دورها ، وكذلك الوقوف على واقع استخدام إدارة الصراع التنظيمي في شتى القطاعات والمؤسسات.</p>	<p>هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على دورها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدى امتلاك و الاستفادة من إدارة الصراعات في المؤسسات.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- تحديد مشكلة الدراسة؛
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- التحقق من النتائج وصياغة التوصيات.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع ادارة الصراع التنظيمي واداء العاملين،موضوع إدارة الصراع التنظيمي يركز على فهم الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات وكيفية التعامل معها وإدارتها بشكل فعال. يتضمن هذا الموضوع دراسة أسباب الصراعات في البيئة العملية، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام. يتعامل البحث في هذا المجال مع مختلف جوانب الصراعات، مثل الصراعات الشخصية، والصراعات الاجتماعية، والصراعات الهيكلية داخل المنظمة.

انعكاسات هذه الصراعات على أداء العاملين تشمل تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الانخراط في العمل، ومدى الالتزام بالمنظمة، كما يمكن أن تؤثر الصراعات على تحقيق الأهداف المحددة وجودة العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الصراعات إلى زيادة معدلات التغيير في المنظمة، وبالتالي إلى تأثير سلبي على استقرار العمل وفقاً لنمط العمل الذي يعتمد على التغيير المستمر.

ثم إن فهم هذه الصراعات وكيفية إدارتها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، ويساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني: دراسة حالة في
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -
حاسي مسعود بورقلة

حديقة مسعود بورقلة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة ركيزة رئيسية يستند عليها في انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، فمن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء تحليل احصائي وذلك للتوصل الى النتائج التي سيتم تفسيرها على ضوء الأدبيات السابقة في الفصل الأول، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.

بناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها ومدى صدقها وثباتها لينتهي الفصل بالمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة بما تحمله من تساؤلات واستخلاص واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

في هذا الجانب التطبيقي سوف نتطرق إلى دراسة حول (مدى انعكاس إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين) وذلك باستعمال وسيلة البحث العلمي و المتمثلة في الاستبيان ثم معالجة البيانات باستخدام تطبيق EXCEL وبرنامج SpssStatistics V29 .

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" حاسي مسعود
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة والنتائج

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" حاسي مسعود

و قد تم ذلك في مطلبين:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP"

قد نحتاج لسرد تاريخ المؤسسة

أولا نبذة تاريخية:

1968

منذ 1968 كان الحفر البترولي في الجزائر من اختصاص سوناطراك إذ أن "كسكاسة بيس" هو أول من بدأ الحفر على تراب الوطن , كانت الهيئة العملياتية تدعى "مديرية المصالح النفطية" بتجهيز أربع آلات للحفر.

جويلية 1972

أحدثت "مديرية المصالح النفطية" تسمية "مديرية الأشغال النفطية".

الفتاح أوت 1981

عشية إعادة هيكلة سوناطراك في الثمانينيات برزت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار باسم "مديرية الأشغال النفطية" حفر وصيانة الآبار, انشأت المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي 171/18 وباشرت نشاطها في الفتح جانفي 1983.

21 جوان 1989

تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لشركة ذات أسهم.

جوان 1993

أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار عضوا في "الرابطة الدولية لمقاولي الحفر".

30 مارس 1998

تنازلت الشركة القابضة عن 51 بالمئة من رأس مال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لصالح سونطراك. سجل رأس مال المؤسسة على اثر تحريه فقرات من 40 إلى 300 ثم إلى 800 مليون دينار ليصل بعدها إلى 1600 مليون دينار ثم إلى 2400 مليون دينار سنة 2001 ليستقر في حدود 14.800 مليون دينار في سنة 2009 وفي نوفمبر 2017 صار رأس مال المؤسسة 67.000 مليون دينار.

الفتاح جانفي 2005

تحويل الأسهم المملوكة من طرف شركة المساهمات "ترافن" المنحلة لشركة المساهمات "إنجاب".

28 ديسمبر 2005

تنازلت شركة المساهمات "إنجاب" مجانا عن أسهمها (49 بالمئة) لصالح الشركة القابضة "سوناطراك" وبذلك أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تابعة لسوناطراك 100 بالمئة.

25 مارس 2006

أصبحت الشركة القابضة سنطراك للخدمات شبه النفطية ش.ذ.ا " " المساهم الوحيد في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

ثانيا تعريف المؤسسة:

بعد أكثر من 50 سنة من الوجود باتت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تتمتع بسمعة عالمية إذ عرفت على امتداد نصف قرن أن تفرض خبرتها وكفاءتها فضلا عن مكانتها كمقارنة مرجعية في الحفر النفطي في الجزائر.

تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار الفرع الرائد للحفر والتنقيب لمجمع سوناطراك . بحيث تعود نشاطاتها لمديرية الأشغال النفطية التابعة لسوناطراك, المنشأة عام 1968 أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار غداة إعادة هيكلة سنطراك سنة 1981 تسمية الشركة: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

بالفعل لقد تمكنت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار أن تحوز دائما على القدرات والحيوية الضرورية التي تسمح لها بضمان مثل السهولة والتحكم في مجال الحفر النفطي المعروف بشتى عقيدتها لأنها عرفت دائما كيف تواكب التطورات والتجديد التكنولوجي في المجال كما لتتوانى على مسايرة سياق التطور والتنوع المستمر لميدان الحفر النفطي عبر العالم.

في الوقت الراهن,تستكشف المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار باطن الجزائر بفضل 67 جهاز حفر وصيانة آبار بحيث لم تصبح عملية الحفر بالطبقات التحتية أمرا معقدا حتى ولو تعلق الأمر بالعلوم المعقدة الخاصة بالبحث عن الطبقات الباطنية العميقة.

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار, خبرة مؤكدة:

- في الحفر وصيانة الآبار, بداية 1968
- في الحفر الأفقي, منذ 1996
- تقنية الحفر "شورترادايوس" منذ 2002
- تقنية الحفر "اندربالنسد" منذ 2003
- منذ إنشائها تزخر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بانجاز:
- أكثر 2700 بئر نفطي وصيانة أكثر من 4300
- على الصعيد الدولي أنجزت مؤسستنا 30 بئر: 3 في تنزانيا, 16 بئر في سلطنة عمان, و 11 بئر في ليبيا

بطاقة التعريف:

- اسم الشركة: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

- تسمية: ENTP

- تاريخ الإنشاء: 1 أوت 1981

- شكل قانوني: شركة مساهمة مملوكة بالكامل من قبل الدولة منذ 21 جوان 1989

- عنوان المقر الاجتماعي: ENTP BP 206/207 المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود

نوع المؤسسة: هي مؤسسة اقتصادية

تصنيفها:

1989 شركة مساهمة

رأس مال المؤسسة:

67.000.000.000 دج

في 27 نوفمبر 2016 تم منح صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك والرواق الأخضر وهو مخزن تحت رعاية الجمارك.

المطلب الثاني النشاطات الرئيسية للمؤسسة و تخصصها:

أولا النشاطات

و تتمثل نشاطات المؤسسة في

- حفر آبار المحروقات.

- صيانة آبار المحروقات.

- حفر الآبار المائية ذات عمق كبير.

- النقل (تفصيص، نقل وتركيب الأجهزة ومواقع الحفر بالإضافة إلى تجديد المركبات).

- الصيانة النفطية.

- الفندقية.

ثانيا تخصص المؤسسة:

تنحصر أشغال الآبار في عمليات الحفر للبحث عن مواقع المحروقات السائلة أو الغازية وتطويرها بالإضافة إلى صيانة الآبار المنتجة للبتروول والغاز، وبدرجة ثانية، حفر الآبار المائية ذات عمق كبير.

في السابق كانت "مديرية الأشغال النفطية" لسنطراك تضمن نشاط حفر الآبار وصيانتها إلا وانه بالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يشغلها النشاط في مجال استغلال المحروقات فقد تحولت هذه المديرية إلى مؤسسة وطنية بمناسبة

إعادة هيكلية سونطراك في بداية الثمانينات وأصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

- سوق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تعد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار المقاول الأول في مجال الحفر بالجزائر ما يقارب 47 من السوق

- أهم زبائنها

حيث يتكون أهم زبائن المؤسسة من:

- مجمع سونطراك

- مجمع "بير السبع GBRS"

- مجمع "تين فوي تابنكورت GTFT-PROJE"

- مجمع بركين "SANATRACH/ANADARKO"

- مجمع "SONATRACH/AGIP"

- مجمع "SONATRACH/AMERADA Hess"

- Association SONATRACH/REPSOL

- Shell Exploration et Production

- petro Vitnam Exploration production (PVEP-Algéria)

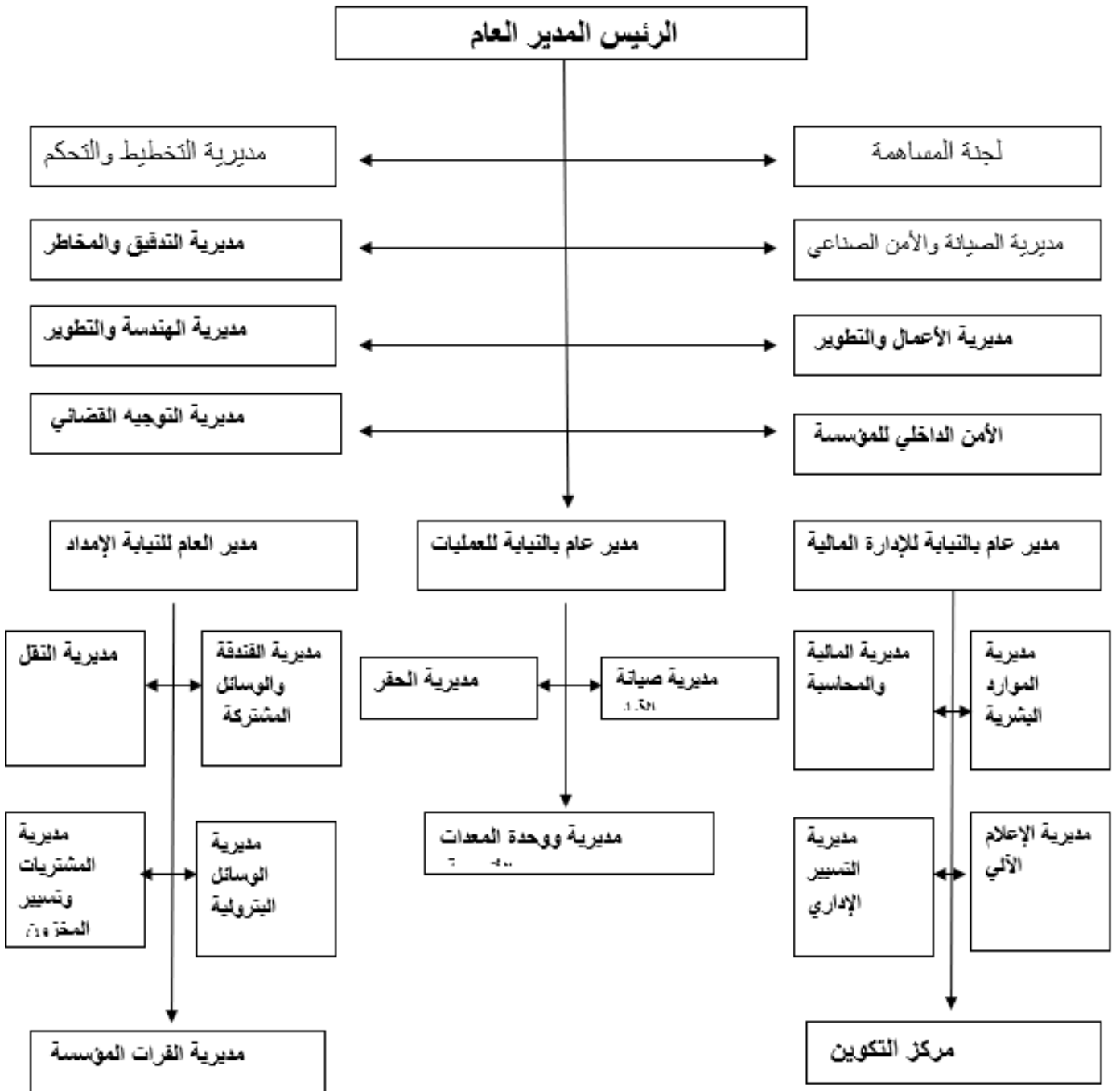
- Petroleum Développement OMAN LLC

ثالثا تشكيلة العمال

بنهاية شهر أكتوبر 2018 ، بلغ التعداد الإجمالي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار 8409 عون بمعدل عمر 38 سنة.

يمثل العمال الميدانيون ثلاثة أرباع 3/4 عمال المؤسسة بمعدل عمر 36.

الهيكل التنظيمي :



الشكل رقم (02-1)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قبل الشروع في دراسة إنعكاس إدارة الصراع على الخدمة أداء العاملين سنعرض بعض جوانب الدراسة والمتمثلة في مجتمع، وعينة الدراسة وتحديد متغيراتها وكيفية قياسها وكذلك الأدوات المستعملة في الدراسة وهذا سيتم من خلال :

أولاً: مجتمع الدراسة ؛

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة؛

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

إن التعرف على حجم المجتمع يمكننا من تحديد العينة بصورة صحيحة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من عمال ENTP والبالغ عددهم 56 عاملاً، حيث قام الطالبين بتوزيع استبانة على أفراد العينة باستخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر للحصول على البيانات المطلوبة، بحيث تم استرداد 56 استبياناً للتحليل ولم يتم استبعاد أي منها .

1. عينة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على عينتين وهما العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة القياس (الاستبيان) أما العينة النهائية فتم اعتمادها لجمع البيانات.

– العينة الاستطلاعية

تتكون العينة الاستطلاعية من 22 مبحوث بين ذكور وإناث وبمختلف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وسنوات العمل لدى المؤسسة وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان)

– العينة النهائية

تتكون العينة النهائية من 56 مبحوث بين الذكور والإناث وبمختلف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وسنوات التعامل مع المصرف وهم يتوزعون كالتالي:

الجدول رقم (01-02) يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

الاستبيانات المعتمدة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	اسم المؤسسة
56	0	0	56	56	ENTP
56	0	0	56	56	المجموع
%100	%0	%0	%100	%100	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطالبين

تضمن الاستبيان 3 محاور كالتالي :

المحور الأول: يخص البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس . السن . المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي . سنوات

العمل ، العضوية النقابية)

المحور الثاني: يخص إدارة الصراع التنظيمي تتكون من 20 عبارة وفق 05 أقسام هي

أولا : التجنب به 04 عبارات.

ثانيا: التعاون به 04 عبارات.

ثالثا: التسوية به 04 عبارات.

رابعا: التنافس به 04 عبارات.

خامسا: :التنازل به 04 عبارات .

المحور الثالث: يخص أداء العاملين به 10 عبارات

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

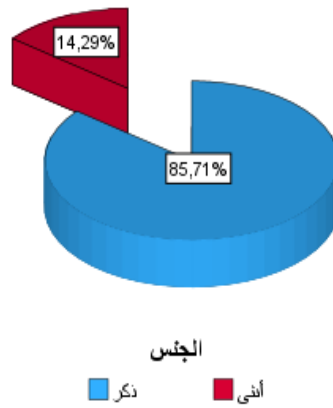
أولاً: متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (02 - 2) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	48	85.7
أنثى	08	14.3
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة الذكور وتقدر نسبتهم بـ 85.7%، في حين كانت نسبة الإناث تقدر بـ 14.3%، وهذا راجع طبيعة العمل ونشاط المؤسسة، والشكل المقابل رقم (2-02) يوضح ذلك



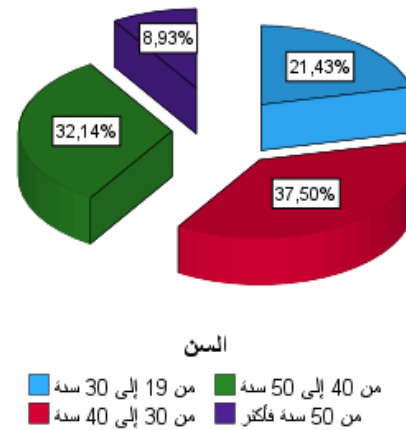
ثانياً: متغير السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

الجدول رقم (02 - 3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة الأعمار	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	21.4
من 30 الى 40 سنة	21	37.5
من 41 الى 50 سنة	18	32.1
أكثر من 50 سنة	05	8.9
المجموع	56	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة نسبة 37.5 ، ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة نسبة تقدر 32.1 ، في حين كانت نسبة الفئة العمرية 19 الى 30 سنة تمثل 21.4 ، أما أقل نسبة كانت للفئة العمرية 50 سنة فأكثر نسبة تقدر ب 8.9 ، ويرجع هذا الى أن المؤسسة عينة الشباب في نشاطها و تقوم بعملية توظيف واضحة و مستمرة مع إعتماد طفيف على كبار السن ، والشكل المقابل رقم (02-3) يوضح ذلك.



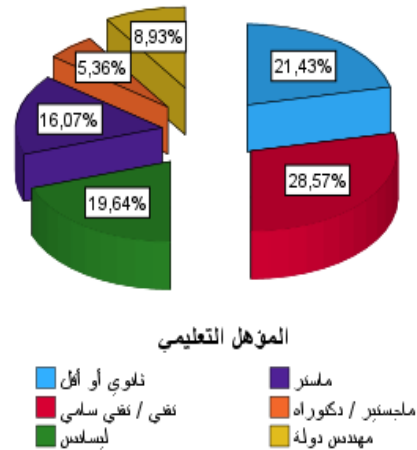
ثالثا: المؤهل العلمي : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (02 - 4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	12	21.4
تقني/تقني سامي	16	28.6
ليسانس	11	19.6
ماستر	9	16.1
ماجستير/دكتوراه	3	5.4
مهندس دولة	5	8.9
المجموع	56	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من افراد عينة الدراسة هم المتحصلون على شهادة تقني/تقني سامي نسبة تقدر ب 28.6 ، ثم يليها المستوى ثانوي فأقل بنسبة تقدر ب 21.4 ، في حين تقدر نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس ب 19.6 ، ثم يليها المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة تقدر ب 16.1 ، ويليهما شهادة مهندس دولة بنسبة تقدر ب 8.9 ، في حين تأتي اقل نسبة من عينة الدراسة هم المتحصلين على شهادة الماجستير/دكتوراه بنسبة تقدر ب 5.4 ، وهذا راجع لنوعية نشاط المؤسسة في إعتمادها على العمال الميدانيين بشكل أكبر، والشكل المقابل رقم (02-4) يوضح ذلك.



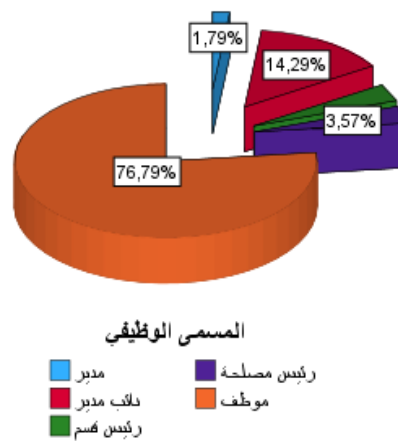
رابعا: المسمى الوظيفي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (02-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

حسب الوظيفة	التكرار	% النسبة المئوية
مدير	1	1.8
نائب مدير	8	14.3
رئيس قسم	2	3.6
رئيس مصلحة	2	3.6
موظف	43	76.8
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هم الموظفون ويقدر ب 76.8، ثم يليها نائب مدير بنسبة تقدر ب 14.3، في حين أن كل من رئيس قسم ورئيس مصلحة تقدر نسبتهم ب 3.6، ثم تأتي أقل نسبة عينة الدراسة للمدير بنسبة تقدر ب 1.8، ويرجع هذا الى ضخامة المؤسسة حيث أنه من الطبيعي أن يكون الموظفون هم أغلب العمال، أما بالنسبة لمنصب "نائب مدير" فذلك يفسره أن كل مدير لديه حوالي أربعة نواب أو أكثر، والشكل المقابل رقم (02-5) يوضح ذلك.



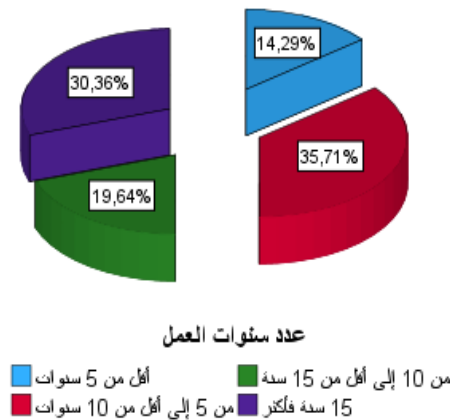
خامسا: عدد سنوات العمل: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل

الجدول رقم (02-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

عدد سنوات العمل	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	14.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	35.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	19.6
15 سنة فأكثر	17	30.4
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة الدراسة التي تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات التي تقدر ب 35.7 ، تليها نسبة الفئة الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر وتقدر ب 30.4 ، في حين تليها الفئة التي خبرتهم تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة والتي تقدر نسبتهم ب 19.6 ، لتأتي أقل نسبة في عينة الدراسة التي تكون خبرتهم أقل من 5 سنوات التي تقدر ب 14.3 ، وهذا راجع الى كون المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية بشكل أكبر، والشكل المقابل رقم (02-6) يوضح ذلك.



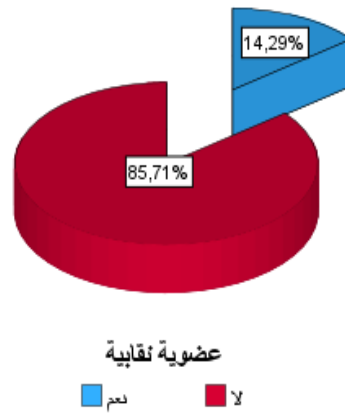
سادسا: العضوية النقابية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العضوية النقابية

الجدول رقم (02 - 7) : توزيع أفراد العينة حسبمتغيرالعضوية النقابية

العضوية النقابية	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	8	14.3
لا	48	85.7
المجموع	56	100

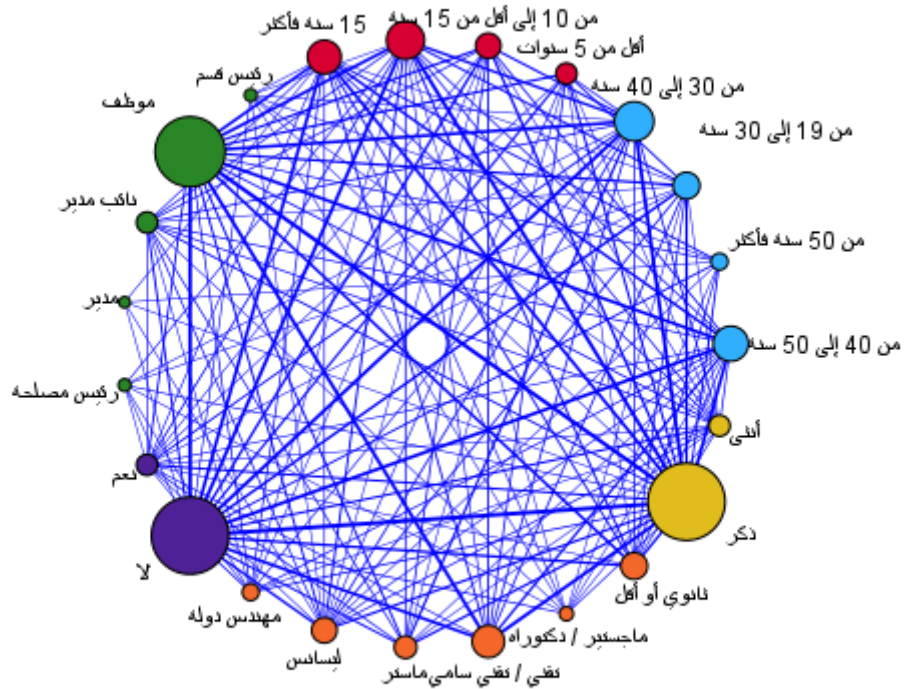
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من عينة الدراسة قامت بالإجابة على لا والتي تقدر ب 85.7 ، أما أقل نسبة قامت بالإجابة على نعم التي تقدر ب 14.3 ، و يرجع ذلك إلى كون النقابة محدودة الأعضاء، والشكل المقابل رقم (7-02) يوضح ذلك.

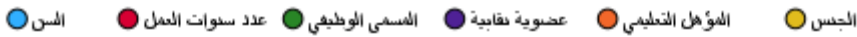


الشكل المقابل رقم (8-02) يلخص خريطة العلاقات بين المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، عضوية نقابية)

Mappe des relations



Variable

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في مجال ادارة الصراع التنظيمي على اداء العاملين، حيث تم تصميم اداة الدراسة (الإستبيان) على شكل قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يخص محاور الإستبانة وهو مقسم الى محورين
المحور الأول: يخص إدارة الصراع التنظيمي ويحتوي على 5 أبعاد
 البعد الأول: التجنب (4عبارات)
 البعد الثاني: التعاون (4عبارات)
 البعد الثالث: التسوية (4عبارات)
 البعد الرابع: التنافس (4عبارات)
 البعد الخامس: التنازل (4عبارات)
المحور الثاني: يخص اداء العاملين (10عبارات)

الفرع الثاني: إختبار ثبات وصدق الأداة (الإستبيان)

1 - صلاحية مقياس إدارة الصراع التنظيمي

الثبات: نقول أن الأداة تتسم بالثبات إذا قدمت نتائج متقاربة عند تكرار عملية القياس.
الصدق: نقول أن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي من أجلها صممت.

- ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي

بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الأول وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-8) يبين ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
20	0.839

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.839 وهو معامل ثبات قوي مما يدل على أن المحور الأول يتمتع بالثبات.

- معامل الصدق لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

اعتمادا على الجدول رقم (02-7) ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-9) يبين معامل الصدق للمحور الأول

عدد الفقرات	معامل الصدق
20	0.915

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق يساوي 0.915 وهو معامل صدق قوي مما يدل على صدق المحور الأول - بما أن المحور الأول يتمتع بالصدق والثبات يعني أن مقياس إدارة الصراع التنظيمي صالح للدراسة.

2 - صلاحية مقياس أداء العاملين

- ثبات مقياس أداء العاملين

تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرونباخ كما SPSS بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10) يبين ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
10	0.696

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.696 وهو معامل قوي مما يدل على أن المحور الثاني يتمتع بالثبات.

- معامل الصدق لمقياس أداء العاملين

اعتمادا على الجدول رقم (02-9) ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11) يبين معامل الصدق للمحور الثاني

عدد الفقرات	معامل الصدق
10	0.834

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق يساوي 0.834 وهو معامل صدق قوي مما يدل على صدق المحور الثاني - بما أن المحور الثاني يتمتع بالصدق والثبات يعني هذا أن مقياس أداء العاملين صالح للدراسة. - بما أن المقياسين (إدارة الصراع التنظيمي ، أداء العاملين) صالحين للدراسة يعني الأداة (الإستبيان) صالحة للدراسة. الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحثين في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة, وهذه الأساليب هي:

1. التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم
2. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة
4. معامل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على التابع

5. معامل الارتباط لبيرسون

6. اختبار شايبرو- ويليك لاختبار الإعتدالية

7. اختبار لفيني للتجانس

8. اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.

كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراسة

الجدول رقم (02-12) : درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بإختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومن أجل اختبار الفرضيات لا بد لنا من استخدام أساليب وطرق إحصائية صحيحة وهو ما سنراه في هذا المبحث. نقوم بتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح فتم كما يلي:

الخطوة المدى ÷ عدد الفئات = أكبر قيم - أصغر قيم ÷ عدد الفئات

$$0.80 = 5 \div 1 - 5$$

أي يضاف 0.80 إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كما في الجدول :

الجدول رقم (02-13): يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس المكافئ الأول	درجة المقياس المكافئ الثاني
المجال الأول	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80	منخفض	منخفضة
المجال الثاني	غير موافق	من 1.81 الى 2.61	متوسط	متوسطة
المجال الثالث	محايد	من 2.62 الى 3.42	مرتفع	مرتفعة
المجال الرابع	موافق	من 3.43 الى 4.23		
المجال الخامس	موافق بشدة	من 4.24 الى 5		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

الخطوة المدى ÷ عدد الفئات = أكبر قيم - أصغر قيم ÷ عدد الفئات

$$5 - 1 \div 3 = 1.33$$

الجدول رقم (02-14): يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس المكافئ الاول	درجة المقياس المكافئ الثاني
المجال الأول	غير موافق	من 1 الى 2.33	منخفض	منخفض
المجال الثاني	محايد	من 2.34 الى 3.67	متوسط	متوسط
المجال الثالث	موافق	من 3.68 الى 5	عالي	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

$$\text{الاهمية النسبية} \% = \text{المتوسط الحسابي} \div 5 \times 100\%$$

المطلب الاول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن:

عالي. ENTP - مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة

للتأكد على صحة هذا الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارات الممثلة لمحور إدارة الصراع التنظيمي وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي :

1 - بعد الجنب:

المعباري الجدول رقم (02-15) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والاستجابة لبعده التجنب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تحرص إدارة شركتي ENTP على التحكم في الحد من الصراعات في وقتها تفاديا لتعقدها	4.23	0.763	موافق	84.6
02	تتفادى شركتي ENTP اتخاذ قرارات محددة ترتبط بالصراع الداخلي تفاديا لإثارة المشاكل	3.88	0.875	موافق	77.6
03	تحرص شركتي ENTP على نقل وتحويل الموظفين بين الأقسام للعزل والتقليل من قوة أطراف الصراع	3.80	0.818	موافق	76
04	تؤيد شركتي ENTP أي أطراف الصراع	3.36	1.212	محايد	67.2
	مستوى التجنب	3.81	0.359	عالي	76.2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

عالي بمتوسط حساسي يقدر ب 3.81 و بانحراف ENTP من الجدول نلاحظ أن مستوى التجنب في مؤسسة معياري يقدر ب 0.359 ، ونلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي العبارات (الأولى ، الثانية ، الثالثة) بأهمية نسبية تتراوح بين (76 – 84.6) ثم تليها العبارة (الرابعة) بأهمية نسبية وتقدر ب 67.2

2 - بعد التعاون:

الجدول رقم (02-16) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التعاون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
05	يناقش مسؤولو إدارة شركتي ENTP كل المشاكل مع الموظفين بهدف الوصول لتعاون مشترك وحل يرضي الجميع	4.04	0.852	موافق	80.8
06	تحرص شركتي ENTP على دعم أطراف الصراع لتبادل الحوار وحل المشاكل	3.93	1.024	موافق	78.6
07	تسعى شركتي ENTP الى الإستعانة بأطراف ذوي خبرة للتوصل الى حلول للصراعات الوظيفية	3.89	0.985	موافق	77.8
08	تتم شركتي ENTP بتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الصراع	3.80	1.102	موافق	76
	مستوى التعاون	3.91	0.094	عالي	78.2

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى التعاون عالي بمتوسط حساسي يقدر ب 3.91 وانحراف معياري يساوي 0.094 ، ونلاحظ كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية ويتراوح بين (76 – 80.8)

3 - بعد التسوية:

الجدول رقم (02 - 17) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التسوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
09	تسعى إدارة شركتي ENTP الى أسلوب الحوار الجيد للوصول الى تسوية ترضي الأطراف المتصارعة	3.75	1.100	موافق	70
01	تغلب شركتي ENTP المصلحة العامة على الأهداف الشخصية للأطراف المتصارعة	3.95	0.980	موافق	79
11	تدير شركتي ENTP اجتماعات جماعية لمدراء ورؤساء المصالح والأقسام والموظفين للحصول على حلول فعالة ترضي أطراف النزاع	3.75	1.132	موافق	70
21	تعمل شركتي ENTP على تقريب الآراء والأفكار للتحكم في الصراعات الوظيفية	4.13	0.916	موافق	82.6
	مستوى التسوية	3.89	0.181	عالي	77.8

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى التسوية في مؤسسة ENTP عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89 و بانحراف معياري يقدر ب 0.181 ، ونلاحظ أن كل الصراعات لها نفس الأهمية النسبية التي تتراوح بين (70 - 82.6)

4 - بعد التنافس:

الجدول رقم (02 - 18) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التنافس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
31	تعمل إدارة شركتي على إنهاء الصراعات بأوامر وتعليمات غير قابلة للمناقشة	3.98	0.904	موافق	79.6
41	تعمل شركتي على تغليب آراء الطرف الذي يكون على صواب	3.77	0.991	موافق	75.4
15	تلجأ شركتي الى الحلول الناعمة لحل الصراعات التنظيمية	3.93	1.059	موافق	78
16	تلجأ شركتي للحلول الردعية والعقوبات في حال إشتداد الصراع	4.27	0.726	موافق بشدة	85.4
	مستوى التنافس	3.98	0.207	عالي	79.6

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى التنافس في مؤسسة ENTP عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.98 وبانحراف معياري يقدر ب 0.207 ، ونلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (السادس عشر) بأهمية نسبية تساوي 85.4 ، ثم تليها العبارات (الثالث عشر - الرابع عشر - الخامس عشر) بأهمية نسبية والتي تقدر ب (75.4 - 79.6)

5- بعد التنازل:

الجدول رقم (02 - 19) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعء التنازل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
71	تطلب إدارة شركتي ENTP من أطراف النزاع تقديم بعض التنازلات لإيجاد حلول مناسبة	4.00	0.831	موافق	80
81	تقدم شركتي ENTP كل التنازلات في حال إشتداد الصراع للمحافظة على مكاسب الشركة	4.00	0.739	موافق	80
91	تدير شركتي ENTP المفاوضات الرامية الى فض النزاع وفق لثنائية (الحق والواجب)	3.98	0.820	موافق	79.6
20	تتبنى شركتي ENTP أي موقف يؤدي الى زيادة حد الصراع	3.59	1.203	موافق	71.8
	مستوى التنازل	3.89	0.202	عالي	77.8

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى التنازل في مؤسسة ENTP عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89 وبانحراف معيار يقدر ب 0.202 ، ونلاحظ أن كل العبارات لها نفس الأهمية بأهمية نسبية تتراوح بين (71.8 - 80)

ويمكن توضيح أهمية كل بعد من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود - بورقلة وفق ترتيبه كما هم موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-20) يوضح أهمية أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الرقم	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	مستوى التجنب	3.81	0.359	عالي	76.2
02	مستوى التعاون	3.91	0.094	عالي	78.2
03	مستوى التسوية	3.89	0.181	عالي	77.8
04	مستوى التنافس	3.98	0.207	عالي	79.6
05	مستوى التنازل	3.89	0.202	عالي	77.8
	المحور الأول: مستوى إدارة الصراع التنظيمي	3.90	0.207	عالي	-

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ENTP عالي بمتوسط حسابي يساوي 3.90 وإنحراف معياري يساوي 0.207، نلاحظ أن كل الأبعاد لها نفس الأهمية النسبية والتي تتراوح بين (76.2 - 79.6) ، وهذا يتوافق مع نص الفرضية

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن:

- مستوى أداء العاملين في مؤسسة ENTP عالي.

للتأكد من صحة هذا الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارات المماثلة لمحور أداء العاملين وهي كمايلي:
جدول رقم (02-21) يوضح أهمية أداء العاملين.

الرقم	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	أملك الرغبة في الوصول الى مستوى أداء أعلى من المستوى العالي	4.61	6230.	موافق بشدة	92.2
02	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني حسب المعايير المطلوبة	4.29	7560.	موافق بشدة	85.8
03	أعمل بالمكان الذي يتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي	4.09	9200.	موافق	81.8
04	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائي في العمل	4.32	9360.	موافق بشدة	86.4
05	أمارس الوظيفة التي تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لدي	3.95	1.102	موافق	76
06	أحرص على أن يكون عملي خال من الأخطاء أو التقليل منه	4.43	0.783	موافق بشدة	88.6
07	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	4.27	0.963	موافق بشدة	85.4
08	أشعر أن عدم الإهتمام بي يؤدي الى الإنخفاض في مستوى أدائي	2.13	1.237	غير موافق	42.6
09	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إلي	4.07	0.828	موافق	81.4
10	أهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملي	4.00	1.128	موافق	80
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين		4.01	6940.	عالي	-

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة ENTP عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 4.01 وبانحراف معياري يقدر ب 0.694 ، ونلاحظ من الجدول أكثر العبارات أهمية هي العبارات (الأولى - الثانية - الرابعة - السادسة - السابعة) بأهمية نسبية تتراوح بين (85.4 - 92.2) ، ثم تليها العبارات (الثالثة - الخامسة - التاسعة - العاشرة) بأهمية نسبية والتي تتراوح بين (76 - 81.8) ، لتأتي في الأخير العبارة (الثامنة) بأهمية نسبية (42.6)، وهذا يتوافق مع نص الفرضية.

الفرع الاول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية على:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس.

لإختبار الفرضية الصفرية H0 تستخدم إجتياز T لعينتين مستقلتين، حيث سيتم الاعتماد على مستوى معنوية 0.05 والذي ستقبل عنده الفرضية الصفرية ويتم رفضها في حالة مستوى المعنوية أقل من 0.05

شروط استخدام الإختبار

1- البيانات الرقمية

2- الإستقلالية

3- الإعتدالية

الشرطين الأول والثاني محققين، لتتحقق من شرط الإعتدالية.

شرط الإعتدالية

لابد لنا من إختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق إختبار شايبرو-وليك للإعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (2-22) يوضح نتائج إختبار شايبرو-وليك

إختبار شايبرو-وليك للإعتدالية				
أداء العاملين	الجنس	قيمة الإختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	ذكر	800.9	48	5590.
	انثى	570.9	8	7840.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتمادا على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن قيمة الإختبار لفئة الذكور تساوي 0.980 بدرجة حرية تبلغ 48 وعند مستوى الدلالة Sig= 0.559 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الإعتدالية لفئة الذكور محققة ، أما بالنسبة لقيمة

الإختبار لفئة الإناث 0.957 بدرجة حرية 8 وعند مستوى الدلالة Sig= 0.784 وهي أكبر من 0.05
 $\alpha=$ ومنه شرط الإعتدالية لفئة الإناث محقق
 ومنه نستطيع استخدام إختبار T لعينتين مستقلتين

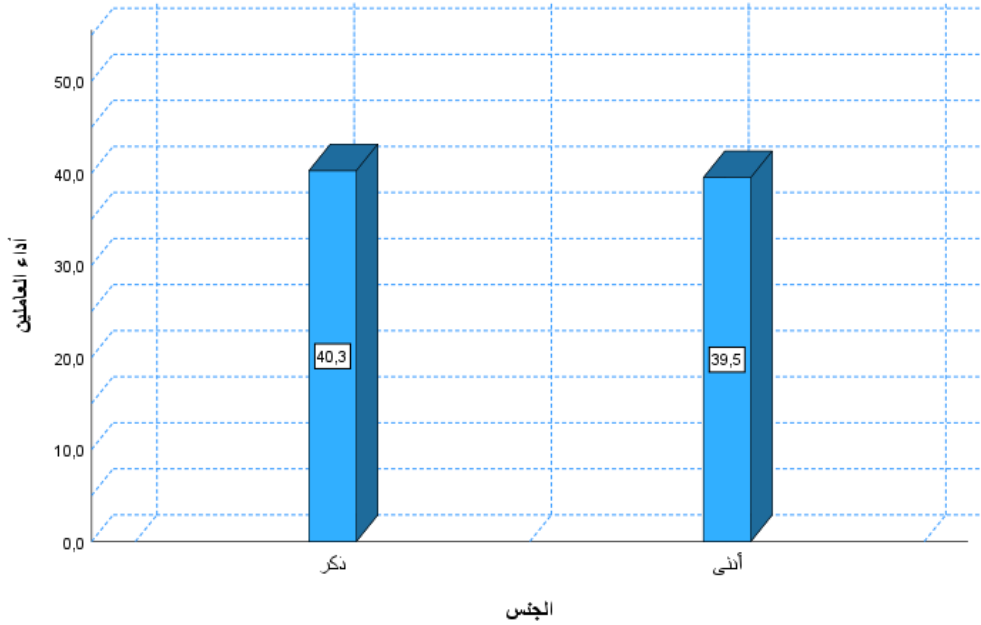
الجدول رقم (02-23) يوضح إختبار T لعينتين مستقلتين

إختبار t لعينتين مستقلتين		
الدلالة	مستوى Sig	درجة الحرية
	6920.	56
T قيمة		0.399

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

نلاحظ من الجدول لاختبار T لعينتين مستقلتين أن قيمة اختبار T تساوي $T = 0.399$ عند درجة حرية 65
 ومستوى الدلالة Sig=0.692 هو أكبر من $\alpha = 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على
 انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الجنس".

والشكل المقابل رقم (09) يوضح ذلك:



الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية على:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب المؤهل التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب المؤهل التعليمي.

لأختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

شروط إستخدام الإختبار

1- البيانات الرقمية

2- الإستقلالية

3- الإعتدالية

4- التجانس

الشرطين الأول والثاني محققين لتتحقق من شرط الإعتدالية والتجانس.

شرط الإعتدالية

يجب اختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق اختبار شابيرو-وليك وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-24) يوضح نتائج اختبار شابيرو-وليك

اختبار شابيرو-وليك للاعتدالية				
المؤهل التعليمي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	أداء العاملين
ثانوي فأقل	0.891	12	0.120	
تقني/تقني سامي	0.943	16	0.394	
ليسانس	0.851	11	0.044	
ماستر	0.944	9	0.628	
ماجستير/دكتوراه	0.893	3	0.363	
مهندس دولة	0.909	5	0.460	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لفئة ليسانس Sig=0.044 أصغر من $\alpha=0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية محقق

ومنه لا يستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، ومنه تستخدم اختبار (كروسكال-وليس)

جدول رقم (02-25) كروسكال-وليس

المؤهل التعليمي	متوسط الرتب	قيمة الاختبار H	مستوى الدلالة Sig	أداء العاملين
ثانوي فأقل	30.04	2.810	0.729	
تقني/تقني سامي	24.06			
ليسانس	26.50			
ماستر	33.56			
ماجستير/دكتوراه	34.17			
مهندس دولة	30.90			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن مستوى الرتب لفئة المؤهل التعليمي ثانوي فأقل يساوي 30.04 ، في حين كان متوسط الرتب لفئة المؤهل التعليمي تقني/تقني سامي يساوي 24.06 ، أما بالنسبة متوسط الرتب لفئة المؤهل التعليمي ليسانس يساوي 26.50 ، وبالنسبة الى متوسط الرتب لفئة المؤهل التعليمي ماستر ويساوي 33.56 ، في حين متوسط الرتب لفئة المؤهل التعليمي ماجستير/دكتوراه يساوي 34.17 ، أما متوسط الرتب لفئة المؤهل التعليمي مهندس دولة يساوي 30.90 .

ونلاحظ أن فيه الإختبار $H = 2.810$ عند مستوى الدلالة $Sig = 0.729$ وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه تقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب المؤهل التعليمي.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الخبرة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الخبرة.

لإختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

شروط إستخدام الإختبار

1- البيانات الرقمية

2- الإستقلالية

3- الإعتدالية

4 - التجانس

الشرطين الأول والثاني محققين لتتحقق من شرط الإعتدالية والتجانس.

شرط الإعتدالية

يجب إختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق إختبار شابيرو-وليك وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (02-26) يوضح نتائج اختبار شايبرو-وليك

اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية				
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	عدد سنوات العمل	أداء العاملين
0.981	8	0.984	أقل من 5 سنوات	
0.734	20	0.969	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.192	11	0.901	من 10 الى أقل من 15 سنة	
0.441	17	0.949	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن قيمة الإختبار لفئة أقل من 5 سنوات يساوي 0.984 وبدرجة حرية 8 عند مستوى الدلالة Sig= 0.981 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية للفئة محققة.
ونلاحظ أن قيمة الإختبار لفئة من 5 الى أقل من 10 سنوات يساوي 0.969 وبدرجة حرية 20 عند مستوى الدلالة Sig= 0.734 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية للفئة محققة.
ونلاحظ أن قيمة الإختبار لفئة من 10 الى أقل من 15 سنة يساوي 0.901 وبدرجة حرية 11 عند مستوى الدلالة Sig= 0.192 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية للفئة محققة.
ونلاحظ أن قيمة الإختبار لفئة من 15 سنة فأكثر يساوي 0.949 وبدرجة حرية 17 عند مستوى الدلالة Sig= 0.441 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية للفئة محقق.

- شرط التجانس

لاختبار التجانس سنستخدم اختبار ليفيني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-27) يوضح اختبار ليفيني (Levene)

اختبار ليفيني للجانس			
قيمة ليفيني للجانس	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
0.775	3	52	0.513

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

نلاحظ من الجدول أن قيمة ليفيني للجانس يساوي 0.755 بدرجات حرية 3 و 52 عند مستوى الدلالة Sig= 0.513 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط التجانس محقق. ومنه نستطيع استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA.

نتائج الإختبار

جدول رقم (02-28) تحليل التباين الأحادي ANOVA

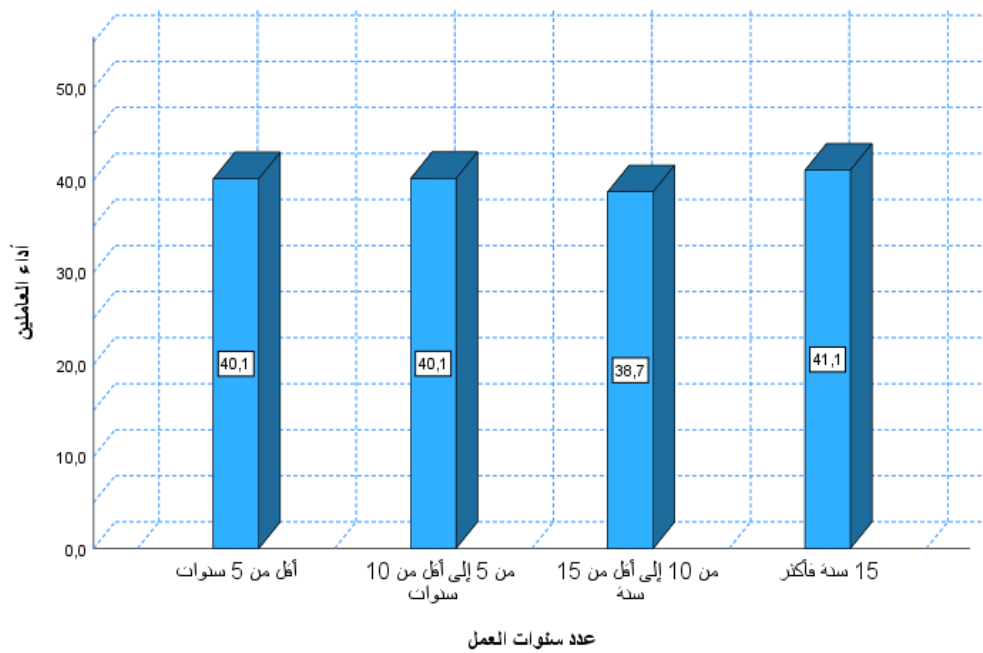
عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار F	مستوى الدلالة Sig	أداء العاملين
اقل من 5 سنوات	40.12	6.44	0.492	0.689	
من 5 الى أقل من 10 سنوات	40.15	3.96			
من 10 الى أقل من 15 سنة	38.72	4.96			
15 سنة فأكثر	41.05	5.26			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من 5 سنوات يساوي 40.12 بإنحراف معياري يساوي 6.44 ، في حين أن المتوسط الحسابي لفئة الخبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات يساوي 40.15 بإنحراف معياري يساوي 3.96 ، ثم نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة الخبرة من 10 الى أقل من 15 سنة يساوي 38.72 بإنحراف معياري يساوي 4.96 ، في حين نلاحظ أن المتوسط الحسابي الأخير لفئة الخبرة من 15 سنة فأكثر يساوي 41.05 بإنحراف معياري يساوي 5.26.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الإختبار $F = 0.492$ عند مستوى الدلالة $Sig = 0.689$ وهي أكبر من 0.05 $\alpha =$ ومنه تقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب الخبرة.

والشكل المقابل رقم (10) يوضح ذلك:



المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية على:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين.

لإختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الإختبار

الجدول رقم (02-29) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

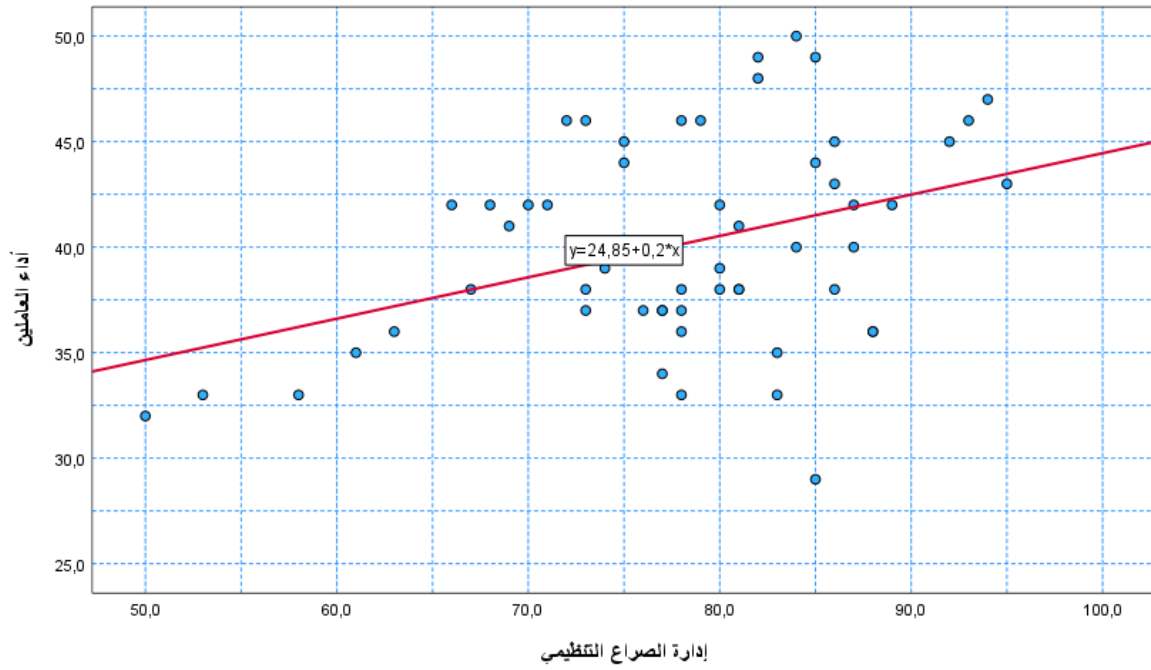
معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig
0.383	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين يساوي $R = 0.383$ وعند مستوى الدلالة $Sig = 0.004$ وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه ترفض الفرضية الصفرية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين.

وهي علاقة (متوسطة - طردية).

والشكل المقابل رقم (11) يوضح ذلك:



ونستطيع تلخيص العلاقة بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-30) يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig
التجنب	0.023	0.864
التعاون	0.404	0.002
التسوية	0.625	<0.001
التنافس	0.070	0.609
التنازل	0.091	0.506

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التجنب وأداء العاملين يساوي 0.023 عند مستوى الدلالة Sig= 0.864 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التجنب و أداء العاملين ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التعاون وأداء العاملين يساوي 0.404 عند مستوى الدلالة Sig= 0.002 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون و أداء العاملين ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التسوية وأداء العاملين يساوي 0.625 عند مستوى الدلالة Sig= <0.001 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التسوية و أداء العاملين ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنافس وأداء العاملين يساوي 0.070 عند مستوى الدلالة Sig= 0.609 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التنافس و أداء العاملين ، ونلاحظ في الأخير أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التنازل وأداء العاملين يساوي 0.091 عند مستوى الدلالة Sig= 0.506 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التنازل و أداء العاملين .

المطلب الرابع: نموذج التحليل

و لدراسة و تحليل أدق لمدى تأثير الأبعاد على أداء العاملين، قمنا ببناء نموذج تحليل أكثر دقة

-تحليل النموذج:

تم بناء مجموع من النماذج (الإنحدار الخطي المتعدد - الشبكات العصبية - شجرة القرار) التي تتوافق مع البيانات وكان أفضل النماذج نموذج شجرة القرار.

- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (02-31) يبين جودة توفيق النموذج

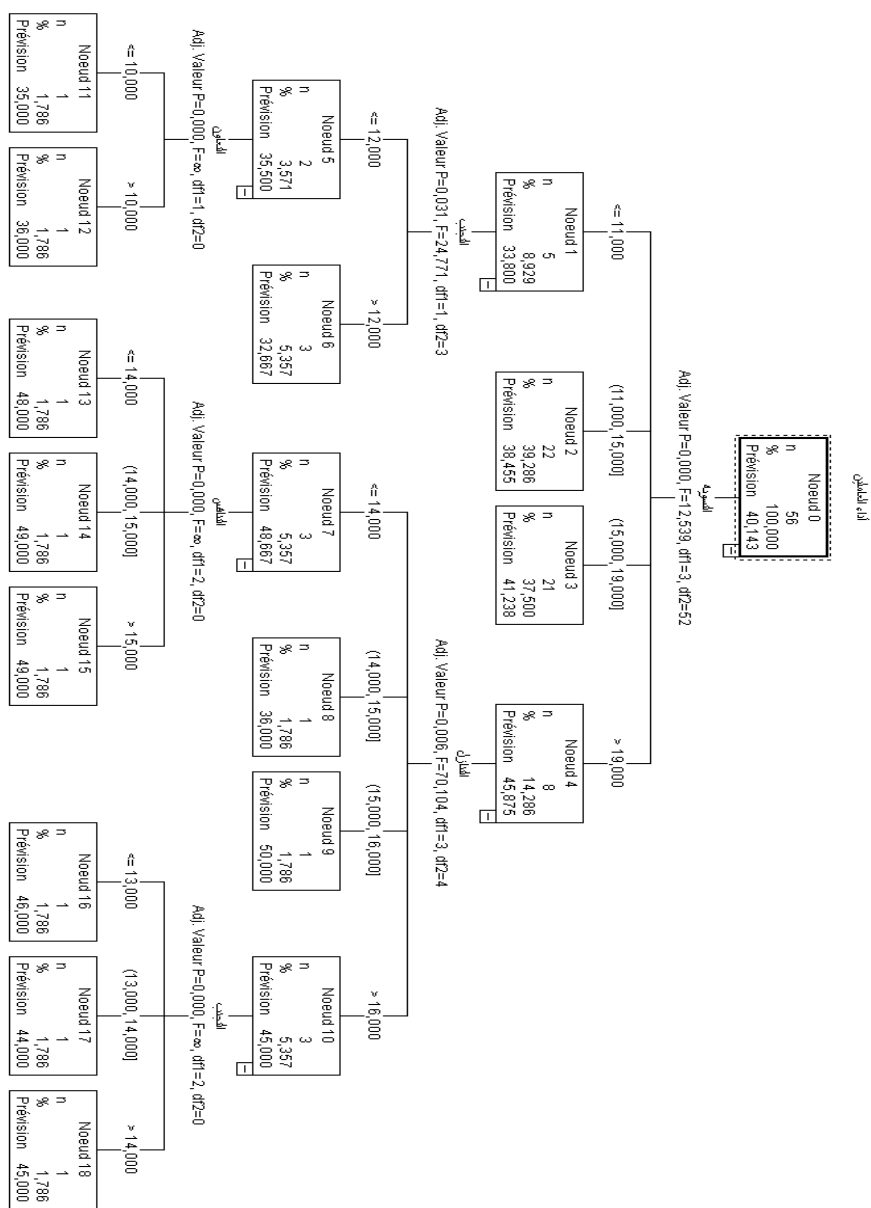
أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX MAE	متوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE	معامل R- التحديد DEUX	معامل الارتباط R	النموذج 1
9.45	2.49	0.535	0.732	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات (الأبعاد) المستقلة يساوي 0.732 ومعامل التحديد يساوي 0.535 بمعنى أن المتغيرات المستقلة (الأبعاد) تستطيع تفسير بما يقارب 53.5% من متغيرات المتغير التابع (أداء العاملين) والباقي تفسره متغيرات أخرى. ونلاحظ كذلك أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 2.49 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 9.45.

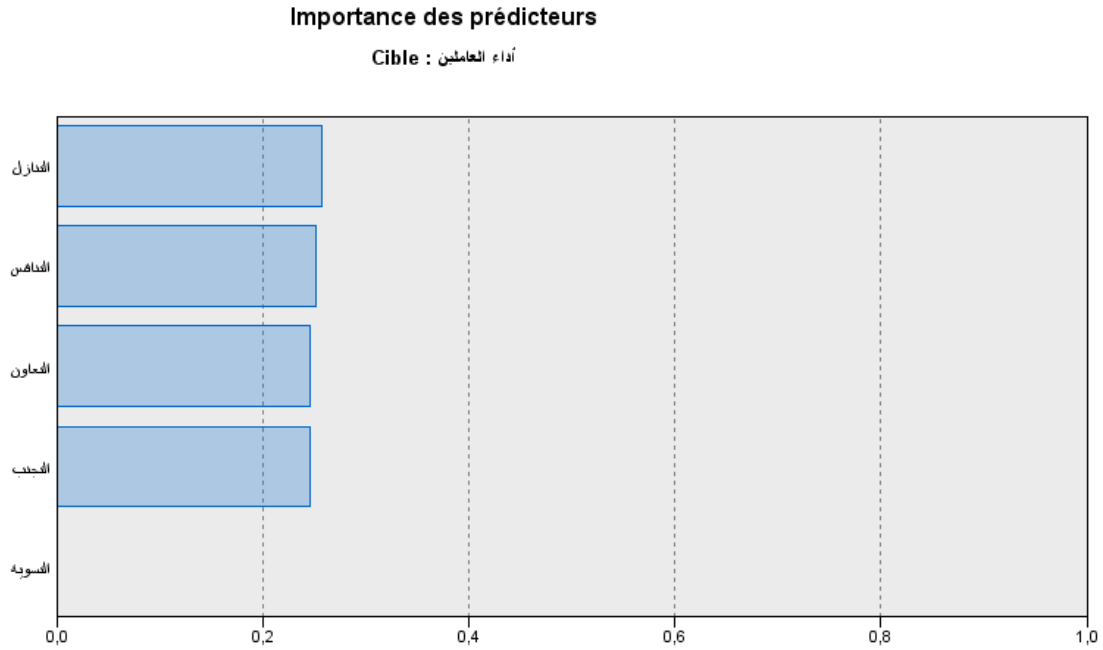
2 - شكل النموذج

الشكل المقابل رقم (12) يوضح نموذج شجرة القرار (CHAID)



3 - أهمية المتغيرات المستقلة (الأبعاد) في بناء النموذج:

و الشكل رقم (13) يوضح ذلك:



P1=0.259
P2=0.250
P3=0.250
P4=0.240
P5=0.001

من الشكل المقابل الذي يمثل أهمية (الأبعاد) في بناء النموذج ، نلاحظ أن هنالك أربع أبعاد تساهم في بناء (تأثير) أداء العاملين وهي بالترتيب التنازل بأهمية تساوي 25.9% قريبة من 26%، ثم تليه التنافس بأهمية تساوي 25%، ثم تليه التعاون بأهمية تساوي 25%، ثم تليه التجنب بأهمية تساوي 24%، أما في الأخير تأتي التسوية بأهمية قليلة جدا وتساوي 0.1%.

4 - مدى توفر شروط البواقي:

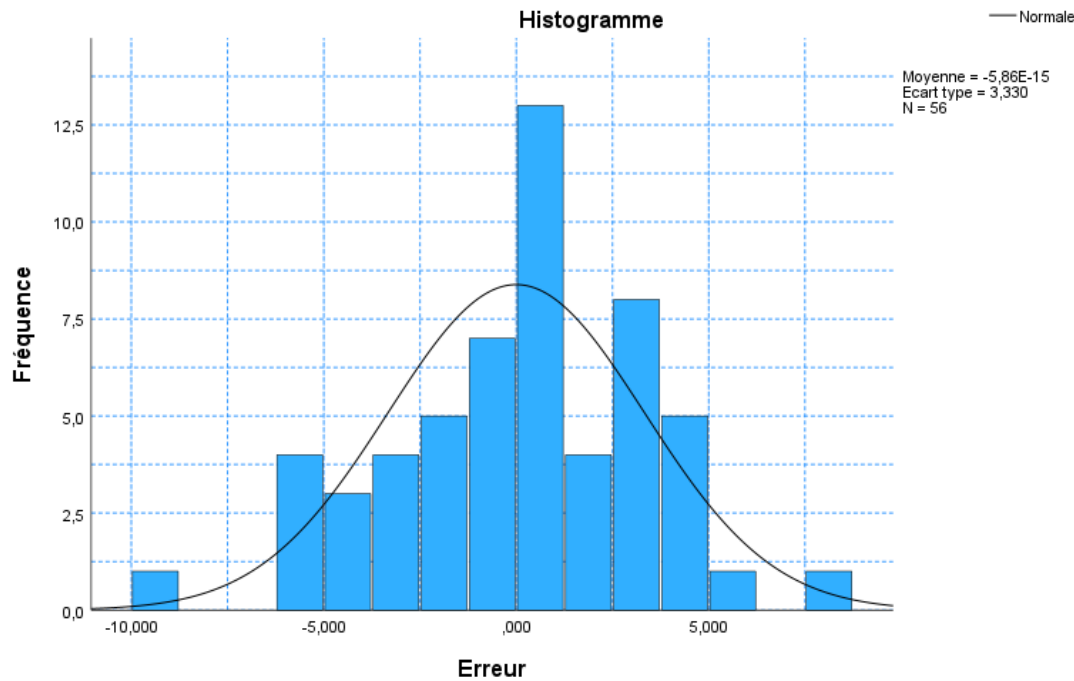
الجدول رقم (02-32) إختبار الإعتدالية للبواقي

إختبار شابرو-ويليك			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة الإختبار	
0.314	56	0.976	البواقي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

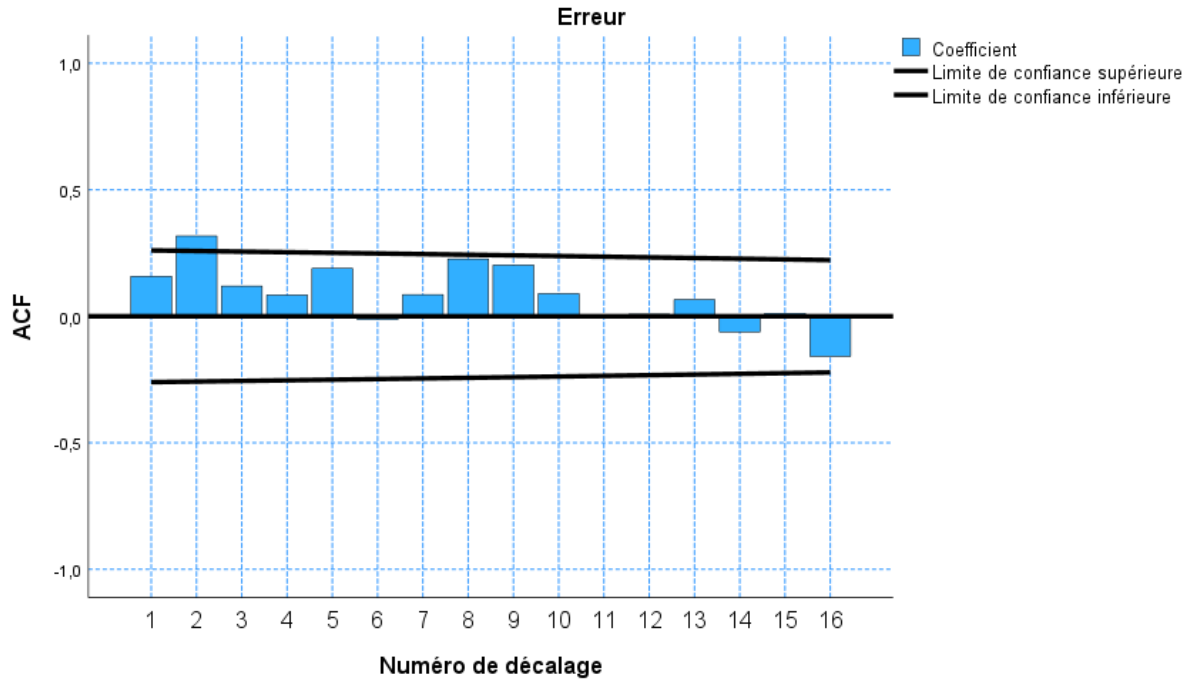
من الجدول نلاحظ أن قيمة الإختبار يساوي 0.976 بدرجة حرية 56 عند مستوى الدلالة Sig=0.314 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، ومنه شرط الإعتدالية للبواقي محققة.

والشكل المقابل رقم (14) يوضح ذلك:



إختبار الإستقلال الذاتي للبواقى

لنختبر الإستقلال الذاتي للبواقى من خلال شكل دالة الإرتباط الذاتي للبواقى

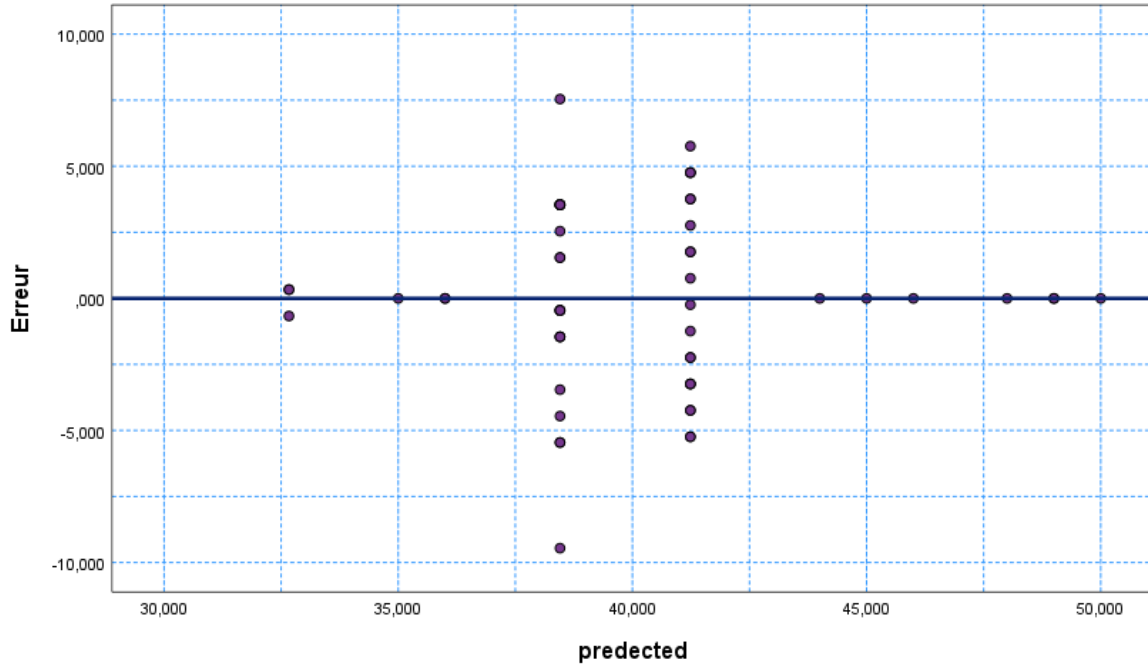


نلاحظ من الشكل رقم (15) أن هنالك معامل واحد فقط خارج مجال الثقة مما يعني أنه إرتباط ذاتي للبواقى.

تجانس البواقى:

نختبر تجانس البواقى من خلال فحص شكل إنتشار البواقى المعيارية مع القيم الإيجابية للمتغير التابع ويظهر من الإنتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقى.

و يتضح ذلك في الشكل المقابل رقم (16)



5 - خلاصة النموذج:

الجدول رقم (02-33) خلاصة النموذج التحليلية

مدى توفر شروط البواقي			جودة التوفيق			النموذج
اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الإعتدالية	MAX MAE	MAE	R-DEUX	
✓		✓	9.45	2.49	0.732	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29

نلاحظ منالنموذج أن الأبعاد (التنازل ، التنافس ، التعاون ، التجنب) هي الأبعاد الوحيدة التي تساهم في بناء أداء العاملين نسبة 53.5% وبأهمية (0.259% ، 0.25% ، 0.25% ، 0.24%)، بينما كانت التسوية بنسبة ضئيلة(0.001%).

خلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري لموضوع إدارة الصراع التنظيمي و إنعكاساته على أداء العاملين بدراسة عينة من العمال بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار /ENTP حاسي مسعود، حيث تم تقديم موجز عن المؤسسة، ثم تطرقنا إلى فيما بعد لأدوات جمع البيانات الاستبيان وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي وأبعادها على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لإدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

ويمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي تمثل جانبا حيويا في بيئة العمل، حيث يتعين على القادة والمديرين فهمها بشكل عميق وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها. تتضمن هذه العملية البحث عن جذور الصراعات وتحليل تأثيرها على أداء الفرق والمنظمة بشكل عام. بتوجيه الجهود نحو تحقيق التوافق والتفاهم، يمكن لإدارة الصراعات أن تسهم بشكل فعال في بناء بيئة عمل ايجابية وفعالة، مما يعزز الروح الجماعية ويحقق اهداف المنظمة بنجاح، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم ادارة الصراع التنظيمي أداء العاملين، كما حاولنا إبراز مدى أهمية ادارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمؤسسة إقتصادية، وبما ادارة الصراع التنظيمي موضوع حساس فقد تطرقنا إلى أهميتها، ومهاراتها إضافة إلى الطرق التي يحتاجها المسؤولون لرفع أداء العمال و تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي بإمكاننا اختبار الفرضيات كالتالي: فقد قامت دراستنا على أربع فرضيات، والتي سيتم اختبارها في ما يلي:

الفرضية الأولى: - مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة ENTP عالي، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى عالي بإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة ENTP.

الفرضية الثانية: مستوى أداء العاملين في مؤسسة ENTP عالي، ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع من أداء العاملين لدى عمال ENTP.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين.

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين إدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين، ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية متوسطة بين إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل أداء العاملين كمتغير تابع.

الفرضيات الفرعية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة ENTP تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، الإنخراط النقابي).

تبين لنا الجدول (2-22) الموضح لتحليل اختبار T أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة في أداء العاملين بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الجنس.

ثانياً: نتائج الدراسة

- اتضح أن المؤسسة تعمل توفير فرص التوظيف لفئة الشباب؛
- يحتوي الموضوع على كل الفئات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، أغلبها تقني سامي؛
- وجود واضح في الفئات من الموظفين أغلب عمرها بين 30 إلى أقل من 40 ثم 40 إلى 50 سنة في المؤسسة محل الدراسة؛
- ترتيب مستوى إداة الصراع لدى العمال كالآتي: التنازل والتنافس، ثم التعاون، ثم التجنب، ثم التسوية؛
- يوجد مستوى مرتفع من إدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد مستوى مرتفع من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي وأبعادها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية، الإنخراط النقابي).

ثالثاً: التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- محاولة معرفة مدى الصراع داخل المنظمات من طرف المسؤولين والإدارة العامة؛
- تحليل أنواع الصراعات داخل المنظمات؛
- معرفة مستوى أداء العمال والرفع منه وفق مرجعية إحصائية ملموسة دون اعتماد القرارات الشخصية المتهورة للمدراء، خاصة في طرق حل الصراعات أو تعديلها؛
- تقديم دورات لزيادة القدرة على تنظيم وإدارة الصراع للمسؤولين ليكون هناك استغلال جيد وفعال له مما ينعكس على تحسين أداء العاملين؛
- تكييف عملية الاندماج مع العمال و محاولة فهم شخصياتهم و مشاكلهم، كون أن الإدارة المثلى للصراع ترفع أداء العاملين لهذا المستوى العالي؛

رابعاً: آفاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- دور فهم الأساليب الإدارية للصراعات في تحسين و رفع الأداء للعمال؛
- أثر إدارة الصراع على الأداء الفردي وبالتالي الأداء العام؛
- محاولة التنسيق بين المهارات الإدارية للصراع في وقت واحد لأن أداء العاملين عنصر متحرك
- أثر أداء العاملين على تحقيق أهداف المؤسسات.

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

- 1-زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2-الصيرفي محمد، السلوك الاداري = العلاقات الانسانية، الطبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعات في المنظمات المختلفة، الطبعة1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 4- مصطفى يوسف كافي، ادارة الصراع والازمات التنظيمية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- 6- ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة1، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 7- رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الطبعة1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1-زرفاوي امال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 2- مريم يخلف، امال حورية رويدي، اثر الصراع التنظيمي على اداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2021.
- 3- حمزة زغدود، حسان ترايكية، اثراحفيز على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد البشير الابراهيمي ببح بوعرييج، الجزائر، 2022.
- 4- القاضي زياد مفيد، علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012.
- 5- الشريف طلال عبد الملك، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2004.
- 6- ماضي خليل ابراهيم اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، اطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

ثالثا: جرائد والمجلات

- 1- اسية بوراس، علي لفقير، اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي ببحر بوعريريج، العدد 11، 2022.
- 2- مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 36، 2018.
- 3- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي (عوامله وطرق ادارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 1، 1994.
- 4- العموري ميلود، نموذج رحيم في ادارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، مجلة دراسات وابحث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة اكلي محند اولحاج بالبوية، العدد 1، 2021.
- 5- بلطرش حياة، جميل احمد، واقع ممارسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البوية بالجزائر، العدد 1، 2020.
- 6- خنساء محمد عبد الرزاق، صفاء جواد عبد الحسين، اثر جودة بيئة العمل في ادارة الصراع التنظيمي، مجلة التقنيات، كلية التقنيات الادارية الجامعة التقنية الوسطى ببغداد العراق، العدد 4، 2022.
- 7- بوعلي رؤوف، عبورة اسماء، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، العدد 3، 2022.
- 10- امينة قهواجي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة احمد بوقرة بومرداس، العدد 15، 2013.
- 11- ترغيني صبرينة، دور الابداع في تحسين اداء المؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، العدد 2، 2017.
- 12- علي اخلاص ستار عكلة، واقع الانماط القيادية في منظمة خدمية ودورها على اداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالعراق، العدد 65، 2021.
- 13- رعد فرحان عذيب الكعبي، صلاح الدين عواد، تاثير استراتيجيات التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد 120، 2019.
- 14- ريم هند حميد، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90، 2016.

المصادر والمراجع باللغة الاجنبية:

- 1-Tojosvold,Dean & Wong,Alfred S. H & Wan,Paulina,“ **Journal of Applied Social Psychology**,Vol 40,No. 2015,3.
- 2Griffin.rickyw.,moorhead.Gregory,“**OrganizationalBehaviorManagingPeopleandOrganizations**”,11th Edition,SouthWestern,Cengage Learning,5191 Natorp Boulevard Mason ,OH 45040 USA,2013.
- 3- Al-Jubouri,HassaneinGhaleb Ali,**The causes of conflictbetween nursing ,medical and administrative staff and the impact of their management patterns on hospitaldecisions – appliedresearch**,unpublishedmaster'sthesis,College of Administration and Economics,University of Baghdad,2014.
- 4Awan,Abdul Ghafoor&Saeed ,Sehar,“ **Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd** “,Research Journal of Finance and Accounting,Vol.6,No.11,2015.
- 5-Malik,Shiukat&Awan,Abdul Gafoor& Ul-Ani ,Qurat, “ **Role of work Family Conflict on OrganaizationalCommitment and OrganaizationalEffectiveness** “,Arabian Journal of Business and Management Review (NigerianChapter) Vol. 3 ,No. 1,2015.

ملحق رقم (01)

نشكركم لتعاونكم



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية إليكم بعض أسئلة مقابلة حول إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملينونظرا لخبرتكم في هذا المجال العملي إنا الشرف الكبير أن تكونوا ممن يساعدنا على تحقيق أهداف هذه الدراسة لذا نضع بين أيديكم هذا الأسئلة راجين الإجابة عليه بكل موضوعية ودقة، من أجل الحصول على نتائج جيدة إن شاء الله، علما بان البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بكل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
ملاحظة: نسعد باستقبال أي استفسار أو تعليق أو مساهمة منكم عبر إرسالها إلينا عن طريق البريد الإلكتروني:

MIDISANJAY@gmail.com / nasronettari10@gmail.com

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 30 الى 40 سنة

من 19 الى 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

 من 40 الى 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

 ليسانس
 مهندس دولة

 تقني / تقني سامي
 ماجستير / دكتوراه

 ثانوي أو أقل
 ماستر

4. المسمى الوظيفي:

 رئيس قسم
 موظف

 رئيس المصلحة

 مدير
 نائب المدير

5. عدد سنوات العمل:

 من 5 الى أقل من 10 سنوات
 15 سنة فأكثر

 أقل من 5 سنوات
 من 10 الى أقل من 15 سنة

6. الانخراط النقابي: هل لك عضوية نقابية

 لا

 نعم

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إدارة الصراع التنظيمي: وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والاساليب المستخدمة التسوية الخلافات والتوترات بين الأفراد والمجموعات في بيئة العمل، باستخدام أساليب عقلانية وفعالة. التجنب: وهو عملية تجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر وسريع يعتبر اجراء مؤقتاً لكسب الوقت والحصول على معلومات كافية حول الصراع وأسبابه.					
01	تحرص إدارة شركتي: ENTTP على التحكم في الحد من الصراعات في وقتها تقاديا لتعقدها.					

					تتفادى إدارة شركتي: ENTP اتخاذ قرارات محددة ترتبط بالصراع الداخلي تقاد يا الإثارة المشاكل.	02
					تحرص إدارة شركتي ENTP على نقل وتحويل الموظفين بين الأقسام للعزل والتقليل من القوة أطراف الصراع.	03
					تؤيد إدارة شركتي ENTP أي طرف من أطراف الصراع.	04
التعاون: وهي تعاون الأطراف المتصارعة لحل المشكلة يشير إلى عملهم معا للوصول إلى حلول متفق عليها، بدلا من تحويل الموقف إلى معركة يسعى كل طرف للفوز بها بشكل فردي.						
					يناقش مسؤولو شركتي ENTP كل المشاكل مع الموظفين بهدف الوصول التعاون مشترك وحل يرضي الجميع.	05
					تحرص شركتي ENTP على دعم أطراف الصراع لتبادل الحوار وحل المشاكل.	06
					تسعى شركتي ENTP إلى الاستعانة بأطراف ذوي خبرة التوصل إلى حلول للصراعات الوظيفية.	07
					تهتم شركتي ENTP بتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الصراع.	08
التسوية: وهي تسوية الصراع وتقريب وجهات النظر بين الاطراف المتصارعة والسعي للوصول إلى اتفاق من خلال وسائل سلمية مثل المفاوضات والوساطة بهدف إيجاد حلول مقبولة للجميع.						
					تسعى شركتي ENTP إلى أسلوب الحوار الجيد للوصول إلى تسوية ترقى الأطراف المتصارعة.	09
					تغلب شركتي ENTP المصلحة العامة على الأهداف الشخصية للأطراف المتصارعة.	10
					تدير شركتي ENTP اجتماعات جماعية لمدراء ورؤساء المصالح والاقسام والموظفين للحصول على حلول فعالة ترضي أطراف الصراع.	11

					تعمل شركتي EMTP على تقريب الآراء والأفكار للتحكم في الصراعات الوظيفية.	12
التنافس (القوة والسيطرة): هنا الأطراف المتصارعة تتنافى بعدة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة حيث يسعى كل طرف لتحقيق الانتصار على الطرق الآخر وتحقيق مصالحه الخاصة، وهذا يؤدي إلى تناقض المصالح بينهما.						
					تعمل إدارة شركتي ENTP على إنهاء الصراعات بأوامر وتعليمات غير قابلة للمناقشة.	13
					تعمل إدارة شركتي ENTP على تغليب آراء الطرف الذي يكون على صواب.	14
					تلجأ شركتي ENTP إلى الحلول الناعمة لحل الصراعات التنظيمية.	15
					تلجأ إدارته شركتي ENTP للحلول الردعية والعقوبات في حال اشتداد الصراع.	16
التنازل: وهي تقديم تنازلات من أحد أطراف الصراع لصالح الآخر يمكن أن يساهم في حل الصراع وتخفيف التوتر بين الأطراف.						
					تطلب إدارة شركتي ENTP من أطراف النزاع تقديم بعض التنازلات لا يجاد حلول مناسبة.	17
					تقدم إدارة شركتي ENTP كل التنازلات في حال اشتداد الصراع للمحافظة على مكاسب الشركة.	18
					تدير اداره شركتي ENTP المفاوضات الرامية إلى فض النزاع وفق لثنائية (الحق والواجب).	19
					تتبنى إدارة شركتي ENTP أي موقف يؤدي إلى زيادة حد الصراع.	20

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أداء العاملين: وهي الفعل المنجز للنشاط أو العمل الذي تم انجازه بفعل جهد محدد من قبل فرد أو جماعة ويظهر النتائج المحققة نتيجة لهذا الجهد.					
01	أملك الرغبة في الوصول إلى مستوى أداء أعلى من المستوى العالي.					
02	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني حسب المعايير المطلوبة.					
03	أعمل بالمكان الذي يتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.					
04	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائي في العمل.					
05	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء لدي.					
06	أحرص على أن يكون عملي خال من الأخطاء أو التقليل منه.					
07	أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.					
08	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي.					
09	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إلي.					
10	أهتم بحضور الدورات التكوينية التي لها علاقة بنوعية عملي.					

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	85,7	85,7	85,7
	أنثى	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 19 إلى 30 سنة	12	21,4	21,4	21,4
	من 30 إلى 40 سنة	21	37,5	37,5	58,9
	من 40 إلى 50 سنة	18	32,1	32,1	91,1
	من 50 سنة فأكثر	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المؤهل التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	12	21,4	21,4	21,4
	تقني / تقني سامي	16	28,6	28,6	50,0
	ليسانس	11	19,6	19,6	69,6
	ماجستير	9	16,1	16,1	85,7
	ماجستير / دكتوراه	3	5,4	5,4	91,1
	مهندس دولة	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	1,8	1,8	1,8
	نائب مدير	8	14,3	14,3	16,1
	رئيس قسم	2	3,6	3,6	19,6
	رئيس مصلحة	2	3,6	3,6	23,2
	موظف	43	76,8	76,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	14,3	14,3	14,3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	35,7	35,7	50,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	19,6	19,6	69,6
	15 سنة فأكثر	17	30,4	30,4	100,0
Total		56	100,0	100,0	

عضوية نقابية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	14,3	14,3	14,3
	لا	48	85,7	85,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (03): معامل الثبات الفاكرونباخ كل مقياس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	30

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	4,23	,763	56
Q2	3,88	,875	56
Q3	3,80	,818	56
Q4	3,36	1,212	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,817	,129	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q5	4,04	,852	56
Q6	3,93	1,024	56
Q7	3,89	,985	56
Q8	3,80	1,102	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,915	,009	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q9	3,75	1,100	56
Q10	3,95	,980	56
Q11	3,75	1,132	56
Q12	4,13	,916	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,893	,033	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q13	3,98	,904	56
Q14	3,77	,991	56
Q15	3,93	1,059	56
Q16	4,27	,726	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,987	,043	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q17	4,00	,831	56
Q18	4,00	,739	56
Q19	3,98	,820	56
Q20	3,59	1,203	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,893	,041	4

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,901	,043	20

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	4,61	,623	56
K2	4,29	,756	56
K3	4,09	,920	56
K4	4,32	,936	56
K5	3,95	1,102	56
K6	4,43	,783	56
K7	4,27	,963	56
K8	2,13	1,237	56
K9	4,07	,828	56
K10	4,00	1,128	56

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,014	,482	10

الملحق رقم (05): نتائج فرضيات الفروق لكل مقياس

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
أداء العاملين	الجنس				
	ذكر	48	40,250	4,9012	,7074
	أنثى	8	39,500	5,0990	1,8028

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		t	df	Signification	
				p unilatéral	p bilatéral
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,399	54	,346	,692

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء العاملين	الجنس						
	ذكر	,114	48	,147	,980	48	,559
	أنثى	,188	8	,200*	,957	8	,784

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
أداء العاملين	الجنس				
	ذكر	48	40,250	4,9012	,7074
	أنثى	8	39,500	5,0990	1,8028

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		t	df	Signification	
				p unilatéral	p bilatéral
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,399	54	,346	,692

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
المؤهل التعليمي		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء العاملين	ثانوي أو أقل	,213	12	,139	,891	12	,120
	تقني / تقني سامي	,156	16	,200*	,943	16	,394
	ليسانس	,267	11	,028	,851	11	,044
	ماستر	,180	9	,200*	,944	9	,628
	ماجستير / دكتوراه	,314	3	.	,893	3	,363
	مهندس دولة	,195	5	,200*	,909	5	,460

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
أداء العاملين	Basé sur la moyenne	3,542	5	50	,008
	Basé sur la médiane	1,390	5	50	,244
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,390	5	29,820	,256
	Basé sur la moyenne tronquée	3,441	5	50	,009

Descriptives

أداء العاملين

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
ثانوي أو أقل	12	40,333	2,0151	,5817
تقني / تقني سامي	16	38,625	5,6080	1,4020
ليسانس	11	40,000	6,0166	1,8141
ماستر	9	41,667	4,2426	1,4142
ماجستير / دكتوراه	3	42,000	7,9373	4,5826
مهندس دولة	5	41,000	4,8477	2,1679
Total	56	40,143	4,8894	,6534

Rangs

المؤهل التعليمي	N	Rang moyen :
أداء العاملين		
ثانوي أو أقل	12	30,04
تقني / تقني سامي	16	24,06
ليسانس	11	26,50
ماستر	9	33,56
ماجستير / دكتوراه	3	34,17
مهندس دولة	5	30,90
Total	56	

Tests statistiques^{a,b}

	أداء العاملين
H de Kruskal-Wallis	2,810
df	5
Sig. asymptotique	,729

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement

المؤهل التعليمي :

Tests de normalité

عدد سنوات العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء العاملين						
أقل من 5 سنوات	,136	8	,200*	,984	8	,981
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,156	20	,200*	,969	20	,734
من 10 إلى أقل من 15 سنة	,195	11	,200*	,901	11	,192
15 سنة فأكثر	,159	17	,200*	,949	17	,441

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
أداء العاملين	Basé sur la moyenne	,775	3	52	,513
	Basé sur la médiane	,557	3	52	,646
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,557	3	42,963	,646
	Basé sur la moyenne tronquée	,766	3	52	,518

Descriptives

أداء العاملين

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	8	40,125	6,4462	2,2791
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	40,150	3,9640	,8864
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	38,727	4,9617	1,4960
15 سنة فأكثر	17	41,059	5,2615	1,2761
Total	56	40,143	4,8894	,6534

Corrélations

		إدارة الصراع التنظيمي	أداء العاملين
إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,383**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	56	56
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,383**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	56	56

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التحيز	التعاون	التسوية	التنافس	التنازل	أداء العاملين
التحيز	Corrélation de Pearson	1	,372**	,171	,366**	,276*	,023
	Sig. (bilatérale)		,005	,208	,005	,040	,864
	N	56	56	56	56	56	56
التعاون	Corrélation de Pearson	,372**	1	,684**	,404**	,379**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,005		<,001	,002	,004	,002
	N	56	56	56	56	56	56
التسوية	Corrélation de Pearson	,171	,684**	1	,264*	,365**	,625**
	Sig. (bilatérale)	,208	<,001		,049	,006	<,001
	N	56	56	56	56	56	56
التنافس	Corrélation de Pearson	,366**	,404**	,264*	1	,475**	,070
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,049		<,001	,609
	N	56	56	56	56	56	56
التنازل	Corrélation de Pearson	,276*	,379**	,365**	,475**	1	,091
	Sig. (bilatérale)	,040	,004	,006	<,001		,506
	N	56	56	56	56	56	56
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,023	,404**	,625**	,070	,091	1
	Sig. (bilatérale)	,864	,002	<,001	,609	,506	
	N	56	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (06) يبين جودة توفيق النموذج

ANOVA

أداء العاملين

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	36,309	3	12,103	,492	,689
Intra-groupes	1278,548	52	24,587		
Total	1314,857	55			

الملحق رقم (07) يبين حالة الأداء وفق المتغيرات



الفهرس

خطة البحث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين
تمهيد:
المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين
المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الصراع التنظيمي
المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
المطلب الثالث: الدراسات السابقة
الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
الفرع الأول: الدراسات السابقة
الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود بورقلة
تمهيد
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
خلاصة الفصل
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق
الفهرس

