

شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف السيد " بوساحة محمد لخضر "

أيضا نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ " زيان موسى "

كما نشكر جميع أساتذة علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى موظفي وعمال الحي الإداري

بولاية تيسمسيلت على مساعدتهم واهتمامهم

أيضا كل الشكر إلى عمال المكتبة المركزية بالمركز الجامعي تيسمسيلت

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة الجهد هذه إلى من قال فيهما عز وجل

" ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً "

لأنكما الهدوء وسط العاصفة , لأنكما الدفء في زمن العربة

لأنكما القوة لحظة الضعف والاستسلام

لأنكما الأمل الذي هزم اليأس , إليكما , إلى روحي والد رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى أُمِّي التي عزفت بدعواتها أجمل الألحان أطال الله في عمرك

إلى معنى الحب والحنان , إلى معنى الرقة والاحترام , إلى أخي وأخوات

إلى معنى الحياة إلى معنى البراءة إلى شعلة الأمل " ماريا لجين "

إلى عائلة الكبيرة

إلى صديقات الدراسة " معهد العلوم الاقتصادية والتسيير " وخاصة " إدارة أعمال "

إلى كل طلاب العلم والمعرفة في كل مكان .

أولاً : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	مقارنة بين الصراع والمنافسة (أوجه الاختلاف والتشابه)	(1 - 1)
43	أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع	(2 - 1)
45	الصراع في المدارس الإدارية	(3 - 1)
46	الحالات المناسبة وغير المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	(4 - 1)
62	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	(1 - 2)
68	مقارنة الأوزان مع مؤسسات أخرى	(2 - 2)
116	قوى المعارضة (مقاومة التغيير)	(1 - 3)
139	توزيع أفراد العينة تبعا للمديريات	(1 - 4)
140	توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس والسن , ميدان التعليم , المستوى التعليمي	(2 - 4)
141	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول	(3 - 4)
142	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني	(4 - 4)
146	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثالث	(5 - 4)
150	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الرابع	(6 - 4)

ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	بعض الأسباب والدوافع لظهور الصراع التنظيمي	(1 - 1)
11	نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرين	(2 - 1)
13	أنواع الصراع التنظيمي	(3 - 1)
14	مراحل الصراع التنظيمي	(4 - 1)
15	مراحل عملية الصراع	(5 - 1)
17	وسائل وطرق تشخيص الصراع التنظيمي	(6 - 1)
26	نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي	(7 - 1)
27	نموذج توماس وكلمان	(8 - 1)
28	نموذج كوك وهانيسك	(9 - 1)
30	نموذج بليك وموتون	(10 - 1)
37	إستراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الأفراد	(11 - 1)
55	الأداء بدلالة الكفاءة والفعالية	(1 - 2)
57	خطوات معدل الأداء	(2 - 2)
59	مستويات قياس الأداء	(3 - 2)
60	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء	(4 - 2)
70	خطوات تقييم الأداء	(5 - 2)
71	كيفية تشغيل ومراحل برنامج تقييم الأداء	(6 - 2)
73	منحنى التوزيع الطبيعي	(7 - 2)
81	خطوات دورة التحسين	(8 - 2)
85	توزيع الكفاءات على المستويات الإدارية	(9 - 2)
89	مصفوفة علاقة الفعالية بالكفاءة	(10 - 2)
90	العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية الأداء	(11 - 2)
106	عناصر عملية الأداء	(1 - 3)
109	إستراتيجيات الاتصال	(2 - 3)
123	مراحل نظام الرقابة الفعالة	(3 - 3)
125	نموذج التكلفة والمنفعة للرقابة التنظيمية	(4 - 3)

130	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف	(1 - 4)
132	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية السكن والتجهيزات العمومية	(2 - 4)
134	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المجاهدين	(3 - 4)
135	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشباب والرياضة	(4 - 4)
136	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية البناء والهندسة المعمارية لولاية تيسمسيلت	(5 - 4)

ملخص الدراسة

يحتل مفهوم الصراع بأهمية كبيرة في إدارة المنظمات , وما يخافه هذا الأخير من آثار ضارة ومدمرة على المنظمات أفرادها وهيكلها , لأن الصراع عملية التوقف أو الخلل في أداء المهام والأنشطة , بحيث يكون من الصعب على الأفراد والجماعات العمل في هذا الموقف بشكل أحسن , لهذا كان على الإدارة والمهتمين بالتسيير كتابا وباحثين البحث في هذا الموضوع , لإيجاد وسائل واستراتيجيات وظائف وأساليب سميت بإجماع الباحثين والعلماء في هذا المجال بإدارة الصراع التنظيمي , وهو الجهد الذي على الإدارة العمل على تحقيقه لخلق جو يساعد على الأداء الجيد والعلاقات الإيجابية , من خلال بناء وتعلم المهارات السلوكية والإنسانية والافتناع بها لمعالجة الصراعات بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء .

ومما لا شك فيه أن الصراع باعتباره سلوك إنساني ناتج عن تعارض مواقف وأفكار يعتبر محرك أساسي للعنصر البشري في المنظمة , لذا وجب إدارته بمختلف الطرق لاستثمار هذه الديناميكية في تحقيق أهداف المنظمة , من خلال التأثير في عامل النجاح الوحيد ألا وهو الأداء .

- لذا كان الهدف من هذه الدراسة مناقشة وتحليل الإطار النظري لكل من الصراع التنظيمي وإدارته والأداء الوظيفي , والنقاط الآتية تبرز أهم مآلاته هذه الدراسة :

- ويمكن أن نلخص ماجاء في الفصل الأول : في أن الصراع هو نتيجة تعارض مصالح أو مواقف طرفين, يسعى كل طرف فيه لإعاقه الطرف الآخر في تحقيق أهدافه , والصراع يكون وفق مراحل تبدأ من مرحلة الصراع الضمني وصولا إلى مرحلة ما بعد الصراع , أما أدنى مستويات الصراع فتكون على مستوى الذات وأعلى مستوياته هو صراع المنظمات , أما إدارة الصراع التنظيمي فهي سعي الإدارة إلى معالجة الصراع من خلال استثماره في تحقيق الأهداف بإتباع خطوات علمية وعملية تتمثل في تقبل الصراع كظاهرة حتمية , تحمل مسؤولية الصراع , تحديد ومناقشة الأسباب والدوافع الحقيقية وراء الصراع , تحديد الأهداف وخطة العمل , التنفيذ والمتابعة , إذا من خلال هذه الخطوات غدارة الصراع لايعني حله وإنما استثماره . وإدارة الصراع لا تتواجد فقط من أجل حل الصراع إن كان موجودا وغير مرغوب فيه وإنما أيضا من أجل تخفيفه إن قل عن الحد المسموح به لتشجيع المنافسة بهدف تحسين الأداء , وكل هذه العوامل والمتغيرات جعلت من إدارة الصراع التنظيمي محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين أدت إلى ظهور العديد من الإستراتيجيات التي يعتبر البعض منها سلبية في استخداماتها وذلك راجع إلى تطور وموقف المدارس الإدارية من الصراع , فجاءت هذه الإستراتيجيات تزامنا مع هذه المدارس .

— مفهوم الأداء، عناصره، معداته، عوائقه والعوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء من حيث المفهوم، الأهداف، عناصر التقييم وكذا الأهمية النسبية لكل عنصر، لنتقل فيما بعد إلى كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء ، لنختتم الفصل بمفهومين أساسيين مرتبطين كل الارتباط بالأداء وهما الكفاءة والفعالية. ويمكن تلخيص ما أشرنا إليه في أن مفهوم الأداء يمكن تلخيصه في أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج؛ كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، ومن ثم فهو يعد مفهوماً يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد.

— في الفصل الثالث حاولنا تجسيد علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالأداء من خلال التطرق إلى أربع وظائف إدارية لها التأثير البالغ على هذين المتغيرين ، تمثلت هذه الوظائف في : القيادة ، مفهومها وأهميتها ، أنماط القيادة ، نظريات القيادة ، وتطرقنا إلى فعالية القيادة مع التأكيد على ضرورة اختيار الأسلوب القيادي المناسب في إدارة الصراع بين الأفراد ، لأن الأسلوب القيادي المناسب له تأثير كبير على عملية الاتصال ونقل المعلومات ، حيث أن الاتصال الفعال هو وصول وانتقال المعلومات بدقة ووضوح وفي الوقت الملائم واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المطلوبة ويكون هذا تحت إشراف قائد فعال ، أما المبحث الثالث فكان عن عملية التغيير فالتغيير يأتي بهدف التحسين سواء لتحسين نمط أو أسلوب إداري معين أو عمليات الأداء والتطوير في المنظمة وهذا التجديد تنتج عنه مقاومة التغيير من طرف الأفراد أو الجماعة التي تؤدي بدورها إلى عملية الصراع خوفاً من المجهول ، أيضاً يمكن أن يكون الصراع منبع التغيير في المنظمة ، وكوظيفة ختامية تضمن نجاح أداء باقي الوظائف التي تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب وهذا هو دور النظام الرقابي الفعال الذي من سماتها المرونة والتوقيت المناسب، وكيف يعمل النظام الرقابي المناسب في توجيه الأداء وتصحيح الانحرافات .

مع التجسيد الميداني لموضوع الدراسة وذلك بالحلي الإداري بتيسميسيلت، من خلال تقديمه ثم تحليل الاستبيان الموزع على الموظفين الإداريين لقياس اتجاهاتهما نحو دور إدارة الصراع التنظيمي هناك في تحسين ورفع أداءاتهم.

ضبط مصطلحات الدراسة

- 1- الصراع : في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف , والصراع في اللغة الإنجليزية يعني العراك أو الخصام وكلمة الصراع من أصل لاتيني (conflict) وتعني عملية الضرب.
- 2- الصراع التنظيمي : هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم , بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف .
- 3- إدارة الصراع التنظيمي : التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد وتشجيعه , أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله .
- 4- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي : هي الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والصراعات .
- 5- الأداء : هو المرأة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها , وهو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المنظمة لتعزيزه .
- 6- تقييم الأداء : هو الطريقة أو العملية التي يستخدمه أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أدى العمل وفقا لما يجب أن يؤدي , ويترتب عنه وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز , جيد جدا , جيد , مقبول , ضعيف , ضعيف جدا) .
- 7- تحسين الأداء : هو إستراتيجية إدارية تركز على القضاء على الفاقد في كل الأنظمة والعمليات بالمنظمة, ويتم تنفيذها عن طريق عمل كل الموارد البشرية بالمنظمة معا .
- 8- الكفاءة : هي مدى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة .
- 9- الفعالية : هي مدى تحقيق النتائج والأهداف المسطرة .

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء و الاستمرار في حالة سكون دائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة و تنظيمات و تشريعات متعارف عليها, فمن الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى المجالات و على مختلف الأصعدة التنظيمية , و ليس من المتوقع أن تستمر هذه العلاقات في حالة من الاستقرار والوثام الدائم دون حدوث اختلاف بين وجهات النظر وقد ترقى هذه التناقضات و الاختلافات في وجهة النظر إلى درجة الصراع فيجد الفرد نفسه طرفا في شكل من أشكال الصراع من هنا يمكن القول بأنه على المنظمات إيجاد طريقة مثلى لمواجهة هذه الصراعات بالصورة الأمثل و الأحسن ليتم استثمارها لخدمة المنظمة و لتحقيق أهدافها و أهداف الأفراد أو الموظفين العاملين بها أو على الأقل صد الآثار السلبية لهذه الصراعات وهذا مايسمى في المنظمات الحديثة بإدارة الصراع التنظيمي , الذي أصبح من الضروري تخصيص لها الجهد والمال والوقت من المسيرين عامة .

الإشكالية العامة : نظرا لتنامي حجم المنظمات , وزيادة اهتماماتها بالموارد البشري , وتميز علاقاتها التنظيمية بالتعقيد والتشابك وصعوبة تأطيرها وتوزيعها على مناصب العمل المناسبة , ونظرا لتطور التنظيمات الإدارية وظهور تنظيمات إدارية حديثة يعتبر الفرد فيها المحور الرئيسي والذي تركز فعالية المنظمة على كفاءة هذا الفرد وتتأثر بتفاعله الإيجابي أو السلبي مع باقي الأفراد في المنظمة , فقد أصبح من الضروري على المنظمات ابتكار طرق واستراتيجيات لإدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات التي تعد حجر الأساس لبدء أي مشروع تنظيمي , والتي تحدد مكانة المنظمة في السوق .

فالإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية تحسن وتشجع الأداء التنظيمي للأفراد وروح التعاون وخلق علاقات تتسم بالإنتاج والمشاركة والإبداع والابتكار الذي بدوره ينمي أداء المنظمة وفعاليتها , الأمر الذي يزيد من حس المشاركة بين الأفراد في الجماعة الواحدة ويشجع التعاون والاعتمادية وتبادل المنافع والمصالح بين الوحدات التنظيمية , وعليه كانت هذه الدراسة محاولة منا للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ماهو دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات ؟

الإشكاليات الجزئية : بغرض تبسيط الإشكالية الرئيسية ومحاولة منا لتبسيط موضوع الدراسة , تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل لأسباب الصراع التنظيمي تأثير على الأداء الوظيفي للإداريين ؟
 - كيف تؤثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الموظفين ؟
 - ماهي الأبعاد الإدارية وراء استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة ؟
 - كيف تؤثر أنواع الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي ؟
 - هل لمتغيرات السن , الجنس , المستوى التعليمي , ميدان التخصص تأثير على العلاقات التنظيمية للأفراد ؟
- فرضيات الدراسة :** هذه الفرضيات هي إجابات أولية عن أسئلة الدراسة الفرعية السابقة
- يختلف التأثير على الأداء الوظيفي باختلاف أسباب الصراع التنظيمي .
 - يتأثر أداء الموظفين باستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة.
 - تستخدم الإدارة إستراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع بين الأفراد والجماعات تبعاً للموقف والظروف ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية.
 - تختلف درجة التأثير للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي باختلاف أنواعه .
 - هناك فروق جوهرية بين المستقيمين تبعاً للسن , الجنس , المستوى التعليمي , ميدان التخصص , في آرائهم نحو العلاقات التنظيمية بالحى الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .
- مبررات إختيار الموضوع :** هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع أهمها :
- إدارة الصراعات التنظيمية علم وفن حديث يحتاج إلى الدراسة من مختلف الجوانب ومهارة تميز القادة والمدراء الناجحين في الإدارة .
 - لأن نجاح منظمات الأعمال الحديثة يعتمد على العلاقات التنظيمية الجيدة .
 - الأداء هو المعيار الرئيسي لتحديد مكانة المنظمات في ظل المنافسة .
- أهمية الدراسة :** تتجلى أهمية الموضوع , في أهمية إدارة الصراع التنظيمي أثناء الممارسات الإدارية في :

إتخاذ وصناعة القرارات , تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب في ظل العمل الجماعي والمشاركة الفردية , إعادة ترتيب أولويات التنظيمات الإدارية الحديثة على أساس المشاركة الفعالة لكل عنصر من عناصر التنظيم على حدة , تكامل أهداف المنظمة والأفراد والمصالح والقيم والمبادئ والمعتقدات , أيضا تظهر أهمية إدارة الصراع في اعتمادها كمدخل رئيسي لإدارة وتنظيم العلاقات بين الأفراد وفق الهيكل التنظيمي , إضافة إلى أن بحثنا هذا قد يضيف بعض الإسهامات النظرية حول موضوع الصراعات التنظيمية , يمكن أيضا من خلال هذا البحث معرفة بعض الإستراتيجيات والخطوات العملية لإدارة الصراع التي قد تساهم في زيادة تحسين الأداء الوظيفي للإداريين, توفير مناخ ملائم داخل المنظمة بما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات .

أهداف الدراسة : نهدف من خلال بحثنا هذا إلى:

- دراسة مختلف أسباب الصراع التنظيمي التي لديها تأثير سواء سلبى أو إيجابى على الأداء الوظيفي .
- دراسة الإستراتيجيات المختلفة والمتاحة التي يمكن استخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تؤثر بدورها على تحسين الأداء .
- دراسة مختلف الطرق التي تتدخل بها الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي , سواء لتحفيز الصراع أو لتقليل منه حفاظا على مستوى الأداء العالي .
- دراسة الخطوات العملية لحسم وإدارة الصراع التنظيمي لتحسين مستوى الأداء .
- كشف ومعرفة آراء الموظفين الإداريين نحو إدارة الصراع التنظيمي في الرفع من أدائهم حسب : السن , الجنس , المستوى التعليمي , وطبيعة عمل كل موظف .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : دراسة تأثير إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالحلي الإداري تيسمسيلت .
- الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2014 إلى شهر ماي 2015
- الحدود الموضوعية : وتمثلت في التركيز على كل مايتعلق بإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي , والعلاقة بينهما

الدراسات السابقة : لقد حظيت مشكلة الصراعات في المنظمات باهتمام عدد كبير من الباحثين والكتاب , وكنت هناك العديد من البحوث والدراسات اختلفت في وجهات النظر من حيث أن الصراع له أثر سلبي أو إيجابي على الأفراد وأداء المنظمة , وفيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية :

الدراسات العربية:

- دراسة الطالب : يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي : كانت بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة" , حاول من خلال هذه الدراسة تحديد أهم الأنماط القيادية وكيف يمكن أن يكون نمط قيادي معين سبب في حدوث الصراع أو عدمه أيضا حاول فيها معرفة كيف يمكن أن يتصرف كل قائد حسب النمط القيادي الذي يتبعه وكيف يمكن أن تؤثر تصرفات القائد في حدوث صراعات , وماهي الاستراتيجيات والخطوات العملية التي يمكن أن يتخذها كل قائد تبعاً للأسلوب القيادي الذي يتبعه في إدارة الصراعات التنظيمية .

واختلفت دراساتنا عن هذه الدراسة في أنه نحن ركزنا على تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموظفين , وكيف يمكن أن تستغل المنظمة الصراعات لزيادة وتحسين أداء الموظفين , إضافة إلى معرفة أهم الطرق والخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع التنظيمي وكيف تقوم المنظمة بتحفيز الصراع عندما يقل عن الحد المسموح به , أيضا اختلفت دراستنا هذه في الحدود المكانية حيث الدراسة السابقة طبقت في المنظمات الخاصة , أما دراستنا نحن فقد طبقت في المنظمات العامة (الحي الإداري)

دراسة الطالب : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى : كانت بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام , بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية " , هدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة وكيف يمكن أن تساهم هذه الإستراتيجيات في حل النزاعات والاختلافات بين الموظفين الإداري وكيف يمكن أن تؤثر الصراعات أو عدم وجودها في أخلاقيات الموظفين , وطبقت هذه الدراسة على مجتمع إحصائي جد مهم يجب أن تتوفر فيه أخلاقيات العمل بكل المجالات ,

واختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في أنه كيف يمكن أن تؤثر الصراعات في أداء الموظفين لأن أهم مؤشر لدى المنظمات هو مؤشر الأداء , أم عن الدراسة الميدانية فكانت دراستنا في الحي الإداري أي في ميدان يعتمد على التفكير والإبداع في التسيير على عكس ميدان التمريض الذي يعتمد على إتباع طرق وأساليب معينة في تحليل النتائج وطريقة الأداء أي أن ميدان التمريض تقيده مجموعة قوانين وللوائح تنظيمية تحد من درجة الإبداع في تقديم الخدمات .

دراسة الطالب : محمد رضا شنة : بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي , بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , الفرق الوحيد بين الدراستين , الأولى طبقت بالمؤسسة الصناعية أي في منظمات خاصة أما دراستنا فقد طبقت في المنظمات الإدارية أي المنظمات العامة ,

الدراسات الأجنبية :

دراسة فروسوا (FURSAWA) : بعنوان " إستراتيجيات حل الصراع لمديري المدارس التي تبدأ من الروضة حتى الصف الثاني عشر في المدارس الحكومية في لوس أنجلوس " , وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الإستراتيجيات المتبعة لحل الصراعات التنظيمية في المدارس الحكومية الواقعة في مدينة "لوس أنجلوس " , وقد أكدت هذه الدراسة أن كل مدير يتبع إستراتيجية مختلفة عن باقي المدراء في إدارة الصراع التنظيمي وتبين من خلال هذه الدراسة أن الإستراتيجية الأكثر تكرارا هي إستراتيجية التكامل , في حين أن إستراتيجية التجنب هي الأقل استعمالا وأن إدارة الصراع تأخذ الكثير من الجهد والوقت سواء مع الطلبة أو الموظفين , كما أثبتت الدراسة أيضا الدراسة أن الإستراتيجيات تختلف باختلاف السن , الجنس , المستوى التعليمي , والمركز الوظيفي تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في تناولها لموضوع التنظيمي من مختلف الجوانب والتركيز أيضا على الجانب الإداري كميدان للدراسات التطبيقية , الاختلاف فقط أن دراستنا ركزت على أثر الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي , أي أن كل دراسة ركزت على جانب مختلف لإدارة الصراع التنظيمي .

دراسة كروشيد يوتون (CROUCHAUD Yetton) : وأشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية يمكن أن يحقق التعاون والاعتمادية بين العاملين , وهذا

ما يدفعهم إلى تحقيق أداء أحسن , أما المدير الذي يفتقر المهارات الإدارية اللازمة لإدارة الصراع فإنه يكلف المنظمة تكاليف إضافية دون عوائد .

إذا هذه الدراسة ركزت على المهارات السلوكية الإدارية التي يجب أن تتوفر في المسير واللازمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية بين الموظفين , أما دراستنا فكان الهدف منها معرفة كل الإستراتيجيات والأساليب العلمية لإدارة الصراع التنظيمي , واختيار أي أسلوب يفضل المدراء , وما هو الأسلوب الذي يفضله الموظفون ؟ وهل اختيار الإستراتيجية المناسبة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟

منهج الدراسة :

اعتمدنا في البحث على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهدافنا المتمثلة في المعرفة الدقيقة والمفصلة لعناصر المشكلة محل الدراسة , بتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها باستخدام الأدوات التالية

- المعلومات من المؤسسة محل الدراسة (الحي الإداري بتيسمسيلت)

- الأدوات والمؤشرات الإحصائية

كما اعتمدنا على المنهج التجريبي من خلال دراسة ميدانية بالحي الإداري بتيسمسيلت , حيث عالجنا دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين .

هيكل الدراسة : قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول (4) سنوجزها كالآتي :

- **الفصل الأول :** كان بعنوان أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي , وتناولنا فيه , الصراع التنظيمي وإدارته , حيث احتوى على ثلاث مباحث هي : ماهية الصراع التنظيمي , أبعاد إدارة الصراع التنظيمي , طرق واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

- **الفصل الثاني :** كان بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء في شكل ثلاث مباحث وهي : ماهية الأداء , تقييم الأداء , تحسين الأداء بين الكفاءة والفعالية .

- **الفصل الثالث :** وتضمن علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في أربع مباحث كالتالي : ماهية القيادة ودورها في إدارة الصراع , ماهية الاتصال الفعال ودوره في إدارة الصراع , علاقة التغيير بإدارة الصراع التنظيمي , علاقة الرقابة بإدارة الصراع .

- **الفصل الرابع :** الفصل التطبيقي تجسيد لموضوع الدراسة بالحي الإداري بتيسمسيلت , واحتوى هذا الفصل على مبحثين هما : تقديم الحي الإداري , الدراسة الإحصائية والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الفهرس

الشكر والتقدير

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص البحث

ضبط مصطلحات الدراسة

مقدمة عامة أ - ز

الفصل الأول : أساسيات حول إدارة الصراع 1 - 50

المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي 3

المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي 3

المطلب الثاني : أسباب الصراع التنظيمي 7

المطلب الثالث : أنواع الصراع التنظيمي ومراحله 10

المطلب الرابع : عملية تشخيص الصراع ودراسة تجربة مؤسسة على ذلك 15

المطلب الخامس : آثار الصراع التنظيمي 19

المبحث الثاني : أبعاد إدارة الصراع التنظيمي 22

المطلب الأول : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي 22

المطلب الثاني : نماذج عملية إدارة الصراع والخطوات العملية لحسم الصراع 25

المطلب الثالث : طرق معالجة الصراع التنظيمي ودور الإدارة عندما يقل الصراع وتقنيات تحفيزه 31

34	المبحث الثالث : وسائل واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
34	المطلب الأول : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة والأفراد.....
37	المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق النظريات التقليدية وافترضاؤها.....
40	المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق النظريات الحديثة وافترضاؤها.....
49 خلاصة الفصل
92 -51	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء
53	المبحث الأول : ماهية الأداء
53	المطلب الأول : مفهوم الأداء وعناصره
56	المطلب الثاني : معدلات الأداء الوظيفي وعوائقه
60	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء
62	المطلب الرابع : مجالات قياس الأداء
64	المبحث الثاني : تقييم الأداء
64	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.....
65	المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء.....
67	المطلب الثالث : عناصر تقييم الأداء والأهمية النسبية لكل عنصر.....
68	المطلب الرابع : مراحل تقييم الأداء الوظيفي.....
70	المطلب الخامس : كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء.....
77	المبحث الثالث : تحسين كفاءة وفعالية الأداء.....
77	المطلب الأول : تحسين الأداء مفهومه وأساسياته.....

80	المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء ودورة تحسين الأداء.....
81	المطلب الثالث : ماهية الكفاءة.....
84	المطلب الرابع : تصنيف وترتيب الكفاءات.....
86	المطلب الخامس : ماهية الفعالية.....
92	خلاصة الفصل.....
93 – 126	الفصل الثالث : علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.....
95	المبحث الأول : ماهية القيادة ودورها في إدارة الصراع.....
95	المطلب الأول : مفهوم القيادة.....
97	المطلب الثاني : أنماط القيادة ونظرياتها.....
100	المطلب الثالث : ماهية فعالية القيادة.....
102	المطلب الرابع : دور القيادة في إدارة الصراع وتحسين الأداء.....
105	المبحث الثاني : ماهية الاتصال الفعال ودوره في إدارة الصراع.....
105	المطلب الأول : ماهية الاتصال.....
107	المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال ومعوقاته.....
108	المطلب الثالث : دور الاتصال في إدارة الصراع.....
113	المبحث الثالث : علاقة التغيير بإدارة الصراع التنظيمي.....
113	المطلب الأول : مفهوم ومبررات التغيير.....
114	المطلب الثاني : أهداف وأنواع التغيير.....
115	المطلب الثالث : دور التغيير في إدارة الصراع.....
119	المبحث الرابع : علاقة الرقابة بإدارة الصراع.....

119	المطلب الأول : ماهية الرقابة.....
121	المطلب الثاني : عوائق ومبادئ الرقابة.....
122	المطلب الثالث : دور الرقابة في إدارة الصراع التنظيمي.....
126	خلاصة الفصل.....
150-128	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري تيسمست.....
129	المبحث الأول : تقديم الحي الإداري.....
129	المطلب الأول : مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.....
131	المطلب الثاني : مديرية السكن والتجهيزات العمومية.....
133	المطلب الثالث : مديرية المجاهدين.....
134	المطلب الرابع : مديرية الشباب والرياضة.....
136	المطلب الخامس : مديرية البناء والهندسة المعمارية.....
139	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لاتجاهات المستقصين.....
139	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة.....
141	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي.....
151	الخاتمة العامة.....

تمهيد

بما أن المنظمات تعمل في محيط تؤثر وتتأثر به , فإن تحقيق أهداف هذه المنظمات يحدث في مناخ يسوده التغير الدائم , وهذا مايفسر وجود الصراع كظاهرة حتمية وجب على خبراء الإدارة التعامل معها , والصراع من الحقائق الموجودة بسبب اختلاف قيم ومبادئ وخبرات وتجارب الأفراد وتعارض مصالحهم , فبسبب هذا الصراع والتباين هو تنوع طبيعة الأنشطة , والصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهؤلاء الأفراد

إن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في كافة المنظمات الحديثة , وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستقرار , فالتناقضات صفة تميز السلوكات الإدارية في مختلف التنظيمات , بسبب التفاعل بين الأفراد والجماعات القائمة على تحقيق أهدافها , وغالبا مايرافق الصراع التنظيمي تغير كامل أو جزئي في العلاقات بين الأفراد أو الأطراف محل الصراع

والصراع التنظيمي من المتغيرات التي لا يمكن للمنظمات أن تمنع حدوثها أو تصدى آثارها على الأفراد , لذا وجب على الإدارات الحديثة تخصيص وقت وجهد لإدارة الصراعات التنظيمية باستخدام مختلف الطرق والأساليب الحديثة , لأن الأساليب القديمة لم تعد صالحة للاستخدام نتيجة لتعدد العلاقات وتنامي حجم المنظمات , ومن هنا وجب التفكير في إيجاد طرق يتم بموجبها إدارة الصراعات التنظيمية , بحيث يتم استثمار هذه الصراعات لخدمة أهداف المنظمة , إذا الصراع ظاهرة طبيعية يمكن أن ينتج عنها فوائد كثيرة إذا ماتم إدارتها بالشكل الصحيح

وفي هذا الفصل سيتم تناول موضوع الصراع التنظيمي بصفة عامة من حيث المفهوم والأسباب والمراحل , أيضا يتضمن هذا الفصل مبحث ثاني نتحدث فيه عن إدارة الصراع التنظيمي من حيث المفهوم والطرق والأساليب , أما المبحث الثالث فقد تضمن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من حيث المفهوم وأهم الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في المنظمات سواء لإدارة الصراع على مستوى الأفراد أو الجماعات , أيضا نظرة المدارس واهم الاستراتيجيات التي وظفتها لإدارة هذا النوع من الصراعات.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة حتمية , فالإنسان يعيش لحظات صراع مستمرة بين ما هو عليه وما يهدف إلى تحقيقه , أي أن الإنسان في تفاعل دائم مع غيره من الأشخاص الذين يعيش معهم , وهذا ما يفسر وجود الصراع في المنظمات , فالمنظمة كهيكل معنوي تعمل في مجتمع يخضع لمتغيرات اقتصادية واجتماعية , سياسية وثقافية تؤثر في مكوناته وتتأثر بمتغيرات أخرى , وهذا ماجعل المنظمات تعيش في حالة عدم استقرار وتغيير مستمر , استجابة لهذه الظروف المختلفة (الداخلية والخارجية) , فالصراع من المظاهر السلوكية التي تسود جماعات العمل , فالأفراد على مستوى الجماعات يتفاعلون مع بعضهم البعض وقد يؤدي هذا التفاعل إلى توافق مصالحهم ووجهات نظرهم من ناحية , ويؤدي إلى تعارضهم واختلاف مصالحهم ووجهات نظرهم من ناحية أخرى , والنتيجة الحتمية لهذا الاختلاف هي الصراع التنظيمي.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي , أهميته وأسبابه , وسنتعرف أيضا في هذا المبحث على عملية تشخيص الصراع وتجربة حية لأحد المنظمات , ومعرفة كيف تبدأ وكيف تنتهي عملية الصراع في المنظمة , وفي الأخير سنتعرف على أبرز ارتباطات الصراع التنظيمي وأثاره السلبية والإيجابية على أداء الأفراد بصفة خاصة , وأداء المنظمة بصفة عامة .

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

اختلف الباحثين والعلماء في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي وهذا نظرا لاختلاف مدارسهم الفكرية ولتحديد مفهوم عام للصراع يجب تحديد تعريف عام وشامل للصراع التنظيمي , وتحديد أهميته في منظمات الأعمال والناصر المكونة لهذا المصطلح

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي

تعددت التعاريف والمفاهيم في مجال الإدارة لمفهوم الصراع التنظيمي وفيما يلي نذكر أهم هذه التعاريف :

1- عرفه "سالم" بأنه " ردود الفعل التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية"¹

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة , دراسة مكتملة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تنفيذية , إدارة أعمال , الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية , سنة 1432هـ - / 2011م , ص 40

- 2- وعرفه " زايد " على أن " الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة , بمعنى آخر فإن الصراع يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين , أو التداخل معها , أو مقاومتها , أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة " ¹
- 3- أما " بوندي " فعرفه بأنه " تعطل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها , مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء " ²
- 4- أما " روبنز " فعرفه بأنه " النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود شخص آخر , بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص , والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه " ³
- 5- وورد في تعريف آخر أنه " حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات , والتي عادة ماتتضمن صورة من صور العداة , وربما الرغبة في الإضرار " ⁴
- 6- وقد عرف الصراع التنظيمي على أنه " شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات , داخل المنظمة في مواقف مختلفة , مما ينتج عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة , سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على المستوى الأدنى داخل الورشات أو على المستوى الإداري , مما يؤخر ويعرقل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية " ⁵
- وفي ضوء هذه التعاريف , واستنتاجا مما سبق , يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه " الموقف الذي تتعارض الأهداف والمصالح , القيم والعادات لمجموعة من الأفراد أو الجماعات تعمل داخل تنظيمي واحد , نتيجة الاعتمادية والترابط بين وحدات العمل "

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي, مرجع سبق ذكره, ص 41

² معن محمود عياصرة , مروان مُجَدّ بني أحمد , إدارة الصراع والأزمات وضغوطات العمل , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 2008 ص 33

³ معن محمود عياصرة , مروان مُجَدّ بني أحمد , مرجع سبق ذكره , ص 34

⁴ مُجَدّ العزازي أحمد إدريس , المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري , التكامل للنشر والتوزيع , جمهورية مصر العربية , ط 1 , سنة 1429 هـ / 2009 ص 79

⁵ مُجَدّ رضا شنة , إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير , علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة منتوري , قسنطينة , سنة 2007 , ص 09

الفرع الثاني: أهمية الصراع التنظيمي

اختلفت المدارس الفكرية على اختلاف وجهات نظرها في تحديد أهمية الصراع في المنظمات, وفيما يلي حاولنا جمع أهم النقاط التي تميز أهمية الصراع التنظيمي:¹

1- أداة للتكيف والبقاء: فالصراع يدفع المنظمة باستخدام مختلف الاستراتيجيات والأساليب لمواجهة ومعالجة آثاره السلبية على الأفراد , وهذا يعني ضمان المنظمة لبقائها ونموها واستمرارها في مجال المنافسة من خلال التكيف مع المتغيرات .

2- أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر : فإدارة ومواجهة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة مهارة على المدير المعاصر اكتسابها وتعلمها , لا العمل على كبحتها وتجاهلها .

3- أداة للإبداع: هناك علاقة طردية بين الصراع والأداء والإبداع , فالصراع المسيطر والمتحكم فيه أداة للإبداع , وبالتالي رفع مستوى الأداء , أما تجاهل الصراع وإنكار وجوده يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء , وبالتالي انعدام الإبداع .

4- أداة لتشغيل حركة المنظمة : وذلك حسب رأي (ليزلي) أن للصراع التنظيمي إيجابيات أكثر من سلبيات إذا ما أحسن استثمار هذه الصراعات فإنها تساهم في زيادة فعالية المنظمة و تمكنها من تصدي لسلبياته.

الفرع الثالث: خصائص الصراع التنظيمي

من خلال التعاريف السابق يمكن استنتاج أهم الخصائص التي تميز الصراع التنظيمي و فيما يلي نذكر هذه الخصائص:²

1- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر

2- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع

3- وجود عدم توافق و حالة من التوتر بين أطراف الصراع

¹أمل محمود علي العبيدي , إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد 69 , سنة 2008 , ص ص 80_81

²فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر, أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي, دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة , دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير , إدارة أعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية غزة , فلسطين , سنة 1429هـ / 2008م, ص 14

4- أن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى

5- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقه أهداف الطرف الأخر

6- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع

الفرع الرابع : الفرق بين الصراع التنظيمي والمنافسة

غالبا ما يستخدم الباحثون مصطلحي الصراع والمنافسة كمرادفين على وجه الخطأ ومعناه :

- تعارض أهداف ودوافع طرفي الصراع والمنافسة

- لا يستطيع أحد الأطراف تحقيق كل ما يريد

في حين أن الصراع يختلف عن المنافسة : " ذلك أن الصراع موجه نحو طرف آخر وهو يتضمن سلوك ومحاولات لإعاقه أهداف الطرف الأخر

بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون طرف آخر أو محاولة إعاقه أهدافه أو نشاطاته , والجدول التالي يوضح مميزات كل من الصراع والمنافس

الجدول رقم (1 - 1): مقارنة بين الصراع والمنافسة (أوجه الاختلاف والتشابه)

التنافس	الصراع
سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة	سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة
له جوانب وأثار إيجابية وأخرى سلبية (السلبية إذا كان التنافس غير شريف)	له أثار وجوانب إيجابية وأخرى سلبية
السلوك ينسجم مع المعايير والقوانين والأنظمة	السلوك قد ينسجم مع المعايير والقوانين وقد لا ينسجم
التفاعل يكون منظما	التفاعل يكون منظم أو غير منظم
لا ينطوي غالبا على الاتجاه العدائي والإضرار بالآخرين	يحاول كل طرف إعاقة الطرف الآخر والإضرار به
ليس بالضرورة كل طرف على وعي بالطرف الآخر	كل طرف من الأطراف على وعي بالطرف الآخر
لا يوجد تعارض بين الأفراد والجماعات	يوجد تعارض بين الأفراد والجماعات
أقل توترا وحدة من الصراع	أعلى توترا وحدة من المنافسة

المصدر: Daniel FEISTHAMMEL, Catherine LSASA, Pierre MASSOT, Groupe , **maitriser les conflits : collection autorité mode d'emploi** Eyrolles, année 2007, P 35

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع داخل المنظمات و التناقضات بين العاملين أمر و ظاهرة لا يمكن تجاهل حقيقة وجودها , و ظاهرة الصراع هذه لم تنشأ من العدم فلا بد من وجود أسباب ودوافع لهذه الظاهرة , و لم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لهذه الأسباب , و فيما يلي سنذكر مختلف الأسباب و الدوافع وراء هذه الصراعات

الفرع الأول: الأسباب الإدارية

وتتمثل في :¹

أ- الاعتمادية بين الأقسام والوحدات وكذلك بين الأفراد و الجماعات فكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض وهذا راجع إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات و اختلاف الآراء و التعصب (التمسك بالرأي حتى و إن كان خاطئ) , و العكس صحيح فكلما زادت الاستقلالية بين فرق و وحدات العمل قل وانعدمت أسبابه

¹ معن محمود عياصرة , مروان مجد بني أحمد , مرجع سبق ذكره , ص 40

ب-محدودية الموارد المالية و المعدات و التجهيزات و الموارد البشرية ,إن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب موارد أولية و رأس مال و فكر بشري . و محدودية هذه الموارد أو توفرها بكميات محدودة يؤدي إلى التنافس بين الأفراد للحصول عليها , و تطور هذه المنافسة إلى الصراع عائق يقف في وجه تحقيق المنظمة لأهدافها و كطريقة لتجنب هذا الدافع هو توفير هذه الموارد بالكميات التي تتطلبها أهداف و غايات التنظيمات

ج-غموض الأهداف و المهام التي تشكل المحور الرئيسي لتدفق المعلومات لاتخاذ القرارات و كلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها, و تعتمد بعض الجماعات أو العاملين إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة , وكل هذه العوامل والأسباب تؤدي إلى الصراع وزيادة حدته

الفرع الثاني: الأسباب التنظيمية

وتتمثل فيما يلي :¹

أ- اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف) : بسبب تفويض الرؤساء إلى المرؤوسين بعض السلطات و محاولة هؤلاء الأفراد التمسك بهذه السلطات

ب- تداخل المراكز الازدواجية:أي توكيل نفس المهام و إعطاء نفس الأوامر إلى أفراد مختلفين في المنظمة

ج - معيقات الاتصال :كضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل و في الوقت المناسب

د - التغيير في الصلاحيات: فزيادة صلاحيات الفرد أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة

هـ- سوء واختلاف معايير الأداء

و- اختلاف وتناقض نظام المكافآت والحوافز:فقيام الأفراد بنفس العمل و تأدية نفس المهام و بنفس الطريقة إلا أن الفرد الأول يكافئ و يرقى نسبة إلى العمل الذي أداه أما الثاني فيبقى في منصبه إلى غاية حصوله على التقاعد ,مثل هذه الأسباب تؤدي إلى زيادة الأناية التي تؤدي بدورها إلى الصراع و إهمال العمل و التكاسل و التباطؤ في تأدية المهام

¹أكرم الياسر , أمل عبد مجد علي , استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة للإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية , مجلة أهل البيت عليهم السلام , العدد 5 , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , وجامعة بابل , سنة 2008 , ص09

ح- أنظمة الرقابة التنظيمية : فتعدد أساليب الرقابة و اختلاف تطبيقها على الأفراد (فمثلا الإهمال في تطبيق نظام الرقابة لدى بعض يؤدي ذلك إلى ظنهم أن الإدارة لا يمكنها فرض سيطرتها عليهم و هذا يؤدي إلى الإهمال أما الإحكام و السيطرة القوية يعدم الإبداع في أداء العمل) و هذه الاختلافات تؤدي صراع عمودي بين الإدارة و الأفراد

الفرع الثالث: الأسباب الاجتماعية

وتتمثل فيما يلي ¹:

أ- الاختلاف في الثقافة, و الثقافة هي "مجموعة القيم و المتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة , و يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو جماعة "

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج الأسباب الاجتماعية التالية وراء الصراع التنظيمي .

ب- أفراد بقيم و توقعات مختلفة

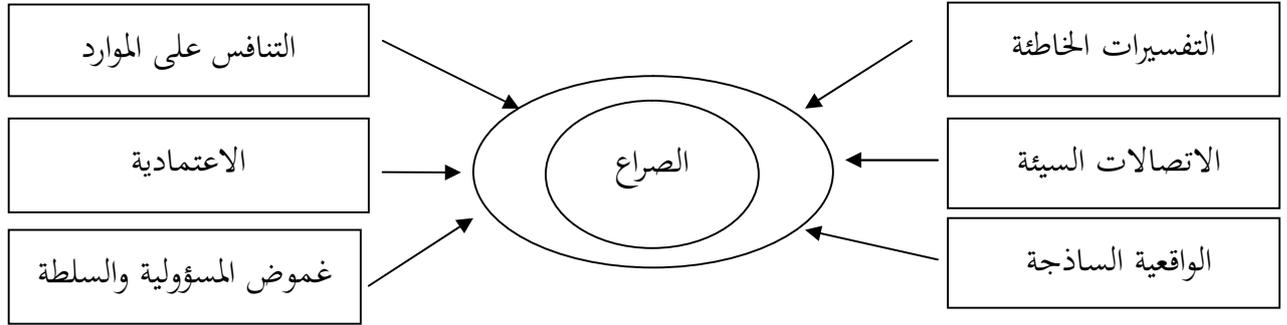
ج- مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي)

د- إيديولوجيات مختلفة (صراع الأديان)

و هناك أسباب أخرى لا يمكن حصرها تختلف باختلاف البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة مثل: الأسباب الثقافية و أسباب سلوكية, إضافة إلى الأسباب النفسية.فنفسية الفرد تتغير و تتأثر فهناك سمات مكتسبة وأخرى موروثة من خلال التجارب و الخبرة و التدريب أو فارق العمر بين الأفراد. . . الخ

¹أكرم الياسر , أمل عبد مجد علي , مرجع سبق ذكره , ص 09

الشكل رقم (1 - 1) : بعض الأسباب و الدوافع لظهور الصراع التنظيمي



المصدر: رفاعي مجد رفاعي , إسماعيل علي بسيوني , إدارة السلوك في المنظمات , دار المريخ للنشر , الرياض , السعودية سنة 2004 م ص 482

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي ومراحلها

يأخذ الصراع في المنظمات أشكالاً وأنواعاً مختلفة في المنظمة , وهذا لاختلاف المستويات الإدارية , والصراع ظاهرة حتمية تنشأ وتتطور عبر مراحل معينة في نطاق معين , وفيما يلي سنتطرق لأهم الأنواع والمراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي .

الفرع الأول: أنواع الصراع التنظيمي

لم يتفق الباحثون على أنواع محددة للصراع, وذلك لاختلاف وجهاتهم ومدارسهم, وفيما يلي سنتطرق لأهم الأنواع التي تطرق لها العلماء والباحثين:¹

1- الصراع على مستوى الفرد (الصراع النفسي)

وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته , ويحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته , أو قيمه ومعتقداته , ويتضمن هذا النوع كلا من :

أ - صراع الهدف: و يحدث عند تعارض الأدوار التي يقوم بها الفرد في المنظمة فلكل فرد دور معين في المنظمة يجب أن يؤديها لأن على أساس الدور يقيم الفرد.

¹ Mouna JOULALI , les conflits organisationnels entre le département marketing et le département finance , dans les entreprises TUNISEINNES , mémoire présent comme exigence patelle la maitrise en administration des affaires (MBA , RECHERCHE) , année 2007 . p p 17 – 22

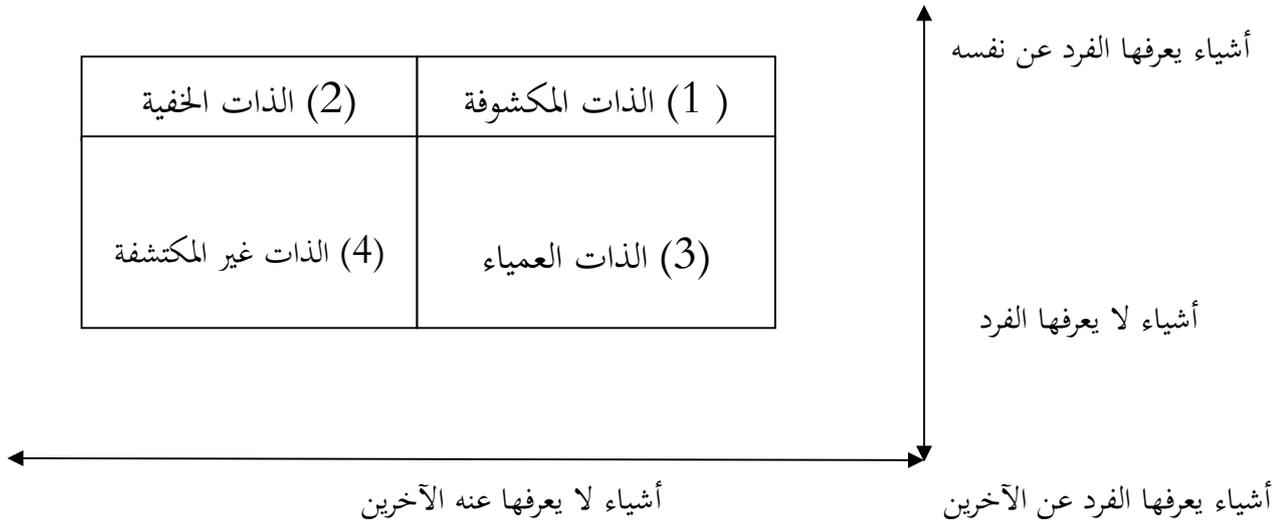
ب- صراع الدور : ويحدث عند تعارض الأدوار التي يقوم الفرد في المنظمة , فلكل فرد دور معين في المنظمة يجب أن يؤديه , لأن على أساس الدور يقيم الفرد .

2- الصراع على مستوى الأفراد

و هذا النوع من الصراع يحدث بين الأفراد بسبب تعارض المصالح و الأهداف و اختلاف و تباين القيم و المعتقدات و إدراك الأمور و من أمثلة ذلك نجد:

الصراع بين المدير و مرؤوسيه , الصراع بين العامل و العامل , الصراع بين العامل و رئيس الوحدة

الشكل رقم (1 - 2) : نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرين



المصدر : حريم حسين , السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , سنة 1997 , ص 241

الحالة الأولى: وفيها يعي الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه ودوافع الآخرين ومشاعرهم, وهم على علم أيضا بمشاعره ودوافعه, وفي هذه الحالة احتمال الصراع ضئيل, بما أن جميع الدوافع واضحة للأفراد.

الحالة الثانية: وهنا يكون الفرد يعي أفكاره وسلوكه, ولكن تكون خفية عن الآخرين, لأن الفرد يحاول إخفاء بعض من سلوكياته وأفكاره خوفا من ردود الفعل.

الحالة الثالثة: وفي هذه تكون تصرفات وسلوكيات الشخص مبهمه بالنسبة إليه, ولكنها واضحة للآخرين.

الحالة الرابعة: وهنا يكون السلوك والأفكار غير معروفة لكلا الطرفين, سواء أكان الفرد نفسه أو الأفراد الآخرين.

3- الصراع على مستوى الجماعات

وينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة , ويأخذ شكلين:

أ- الصراع الأفقي: ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد

ب- الصراع الرأسي: وهو الصراع الذي يقع بين الوحدات التنظيمية التي تقع في مستويات تنظيمية مختلفة

4- الصراع على مستوى المنظمات (بين المنظمات):

الصراع ليس أمراً مقتصرًا على البيئة الداخلية للمنظمة وإنما يتعداها إلى البيئة الخارجية, فالمنظمة هيكل يعمل ويتعامل مع جهات حكومية , مستهلكون , موردون , إضافة إلى المنافسين الذين يتمثلون في منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس في هذا المجال .

والصراع التنظيمي يمكن أن يكون :

صراع منظم : أي صراع مخطط له , والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا

مثل : صراع النقابات العمالية مع المنظمة

صراع غير منظم : وهو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية

مثل : الشكوى والتدمير, التأخر عن العمل والتغيب عنه

الصراع المخطط أو الاستراتيجي : وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه , ضمن خطة موضوعة , وهناك

هدف واضح يجب تحقيقه , وكل من يقف في طريق تحقيقه يعتبر خصما

الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود, والذي ينتج ويتطور لظروف وأوضاع مختلفة

ويمكن تلخيص أنواع الصراع في الشكل التالي :

الشكل رقم (1 - 3): أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر , مرجع سبق ذكره , ص 27

الفرع الثاني : مراحل الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية , من الضروري إيجاد نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة , فالصراع في بعض الحالات قد يمتد إلى فترات طويلة , وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى صراع معقد معالمة غير واضحة , وفيما يلي وبهدف التعرف على حركية الصراع , فإننا سننظر إليه من خلال المراحل التالية :¹

أولا: مرحلة الصراع الخامل (الكامن): وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوثه

مثل: تنافس الأفراد على بعض الموارد المحدودة, وجود تعارض أو تناقض وظيفي

ولا يظهر الصراع للعلن في هذه المرحلة نظرا لانخفاض حدته أو بسبب عدم استعداد الطرفين لعملية الصراع

¹ إسماعيل عيسى , القيادة وتكوين فرق العمل الجماعي , الفصل الخامس إدارة الصراع التنظيمي , إدارة أعمال , معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , المركز الجامعي أحمد الونشريسي , تيسمسيلت , سنة 2013/ 2014

ثانيا: مرحلة الصراع المدرك: تتميز هذه المرحلة بإدراك طرفي الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث , فغالبا مايشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب المصالح والأهداف

ثالثا: مرحلة الصراع المحسوس: وهي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي

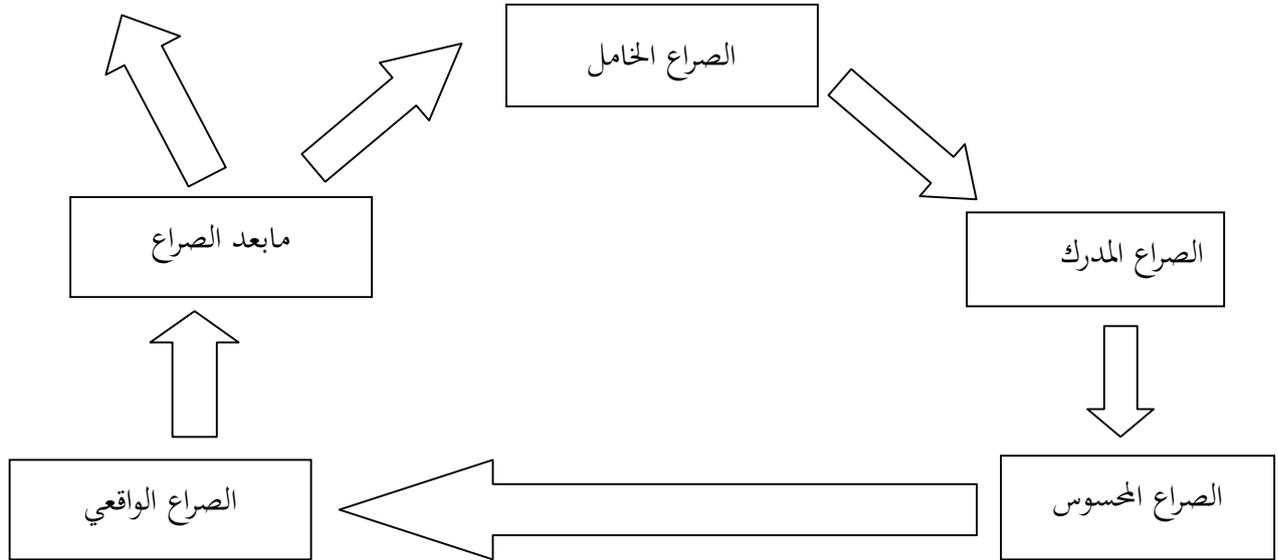
رابعا: مرحلة الصراع الواقعي: وهذه المرحلة تتميز باستخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع

مثل: الانسحاب , تقديم تنازلات ,

وفي هذه المرحلة يبدأ طرفي الصراع بالتفكير في إيجاد حل أو إنهاء الصراع.

خامسا: مرحلة مابعد الصراع: وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقات بين طرفي الصراع , وفي هذه المرحلة وفي كثير من الأحيان ماتتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع , خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة , وفي أحيان قليلة لا يمكن التوصل إلى حل دائم عادل , ويتم بدل ذلك التوصل إلى حلول مؤقتة .

الشكل رقم (1 - 4): مراحل الصراع التنظيمي

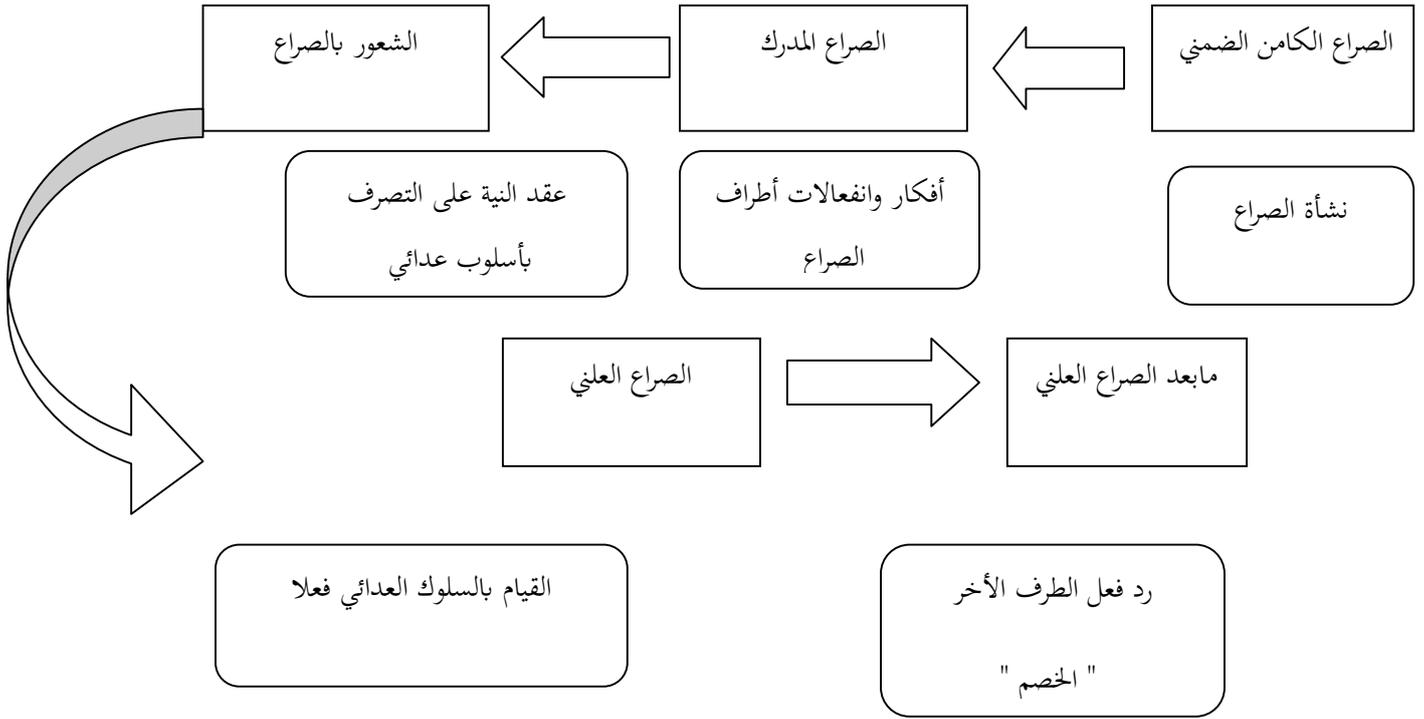


المصدر: خضير كاظم حمود , روان منير الشيخ , إدارة الجودة في المنظمات المتميزة , دار صفاء للنشر

والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 1434 هـ / 2010 م , ص 240

وفي الشكل التالي سنوضح كيف تبدأ عملية الصراع التنظيمي وكيف تنتهي , اختصاراً للمراحل التي ذكرناها سابقاً

الشكل رقم (1 - 5): مراحل عملية الصراع



المصدر: أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل لبناء المهارات , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الإسكندرية , مصر , سنة 2004 , ص 263

المطلب الرابع : عملية تشخيص الصراع ودراسة تجربة مؤسسة على ذلك

إن وجود الصراع في المنظمات يدل على حركية الأفراد ودينامكية الأداء , وفيما يلي سنتعرف على أهمية التشخيص المبكر للصراعات في المنظمة , مع دراسة تجربة واقعية لإحدى الصراعات التي نشأت في المنظمة

الفرع الأول: تشخيص الصراع

إن عملية تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته , ومعلوم أن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد , إذ أنها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف

بالانتشار , وذلك بمرور الزمن , وتصل إلى درجة يكون من الصعب معالجتها إن لم تدرك من البداية وتعالج , لذلك فإن التشخيص السريع يحقق الفوائد التالية:¹

- 1- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها
- 2- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض التكاليف والاقتصاد في الوقت
- 3- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة , مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية , وتحديد أسبابها , فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ تشخيص مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة

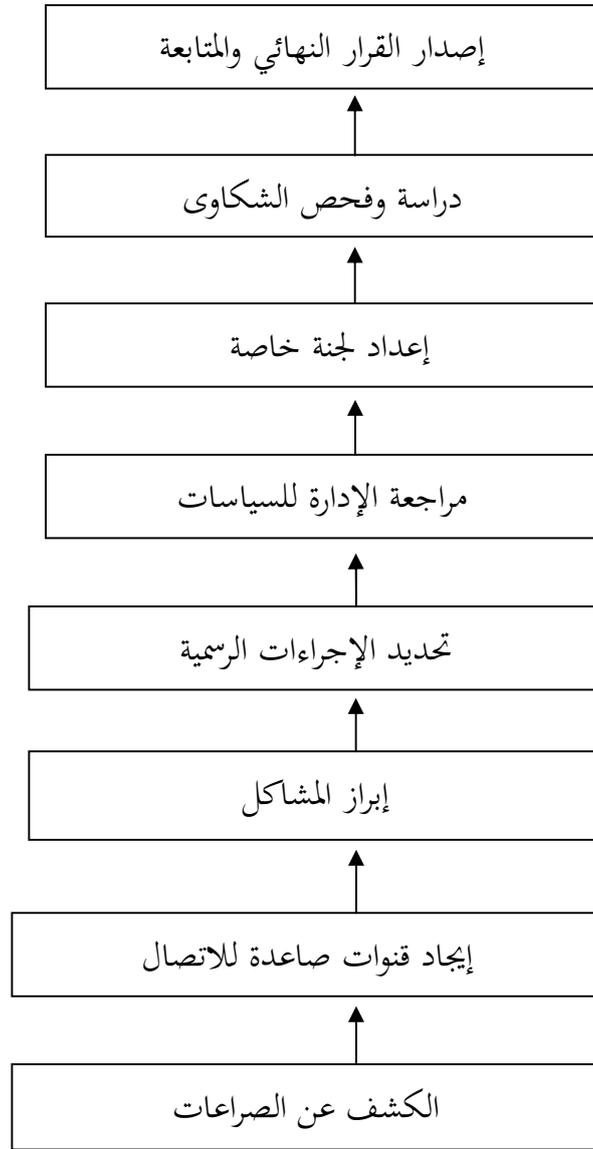
وانعدام ظاهرة الصراع لا يعني بالضرورة عدم وجود مشاكل وأوجه اختلاف و رضا, بل العكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة ومدفونة , ولذا يجب على الإدارة اكتشاف هذه المشاكل ومعالجتها قبل تفاقمها , وهناك مجموعة من الوسائل يمكن إتباعها في عملية تشخيص الصراع وهي:²

- 1- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد , إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محمل الجد .
- 2- إجراءات المقابلات مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال .
- 3- إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة والشكل التالي يوضح أهم الوسائل والطرق المستخدمة في تشخيص الصراع التنظيمي :

¹أمل محمود علي العبيدي , مرجع سبق ذكره , ص 82

²إسماعيل عيسى , مرجع سبق ذكره

الشكل رقم (1 - 6): وسائل وطرق تشخيص الصراع التنظيمي



المصدر: أمل محمود علي العبيدي , مرجع سبق ذكره , ص 84

الفرع الثاني : تجربة إدارية حول عملية تشخيص الصراع في المنظمة

خبرني أحد أعضاء مجلس إدارة منظمة صناعية بأن هناك تباينا بين برنامج منظمته لتوفير قوة عمل نشيطة ومتدربة , وبين سياستها في إتاحة فرص عمل متساوية للعاملين , وتريد إدارة المنظمة أن تتحرك لخلق مناخ عمل سليم يكتشف العاملون من خلاله إمكاناتهم وقدراتهم في العطاء والتنفيذ , وترمي هذه المنظمة إلى إتاحة فرص عمل متساوية لكل من يرغب في العمل فيها ويتلمذ من خلال برامجها التدريبية

تسعى المنظمة من وراء ذلك إلى تخفيف الفروق الفردية والاستفادة منها في تنشيط العمل فيها , لذلك فتحت المنظمة الأبواب العنصر النسائي والآخرين من جنسيات مختلفة , لشغل مناصب كانت حكرًا على البعض , وعندما احتل الجدد أماكنهم في المنظمة ظهر سلوك جديد من القدامى , وقد اعتقدت إدارة المنظمة أن الخلل هو في الجدد وليس القدامى

استمرت هذه المنظمة ببرامجها التدريبية وفلسفتها في إدارة شؤون الأفراد , إلا أن النتائج أظهرت ثلاث حالات :¹

الحالة الأولى : أن المنظمة ومن خلال جماعات العمل الأساسية فيها تحركت لمساعدة الجدد على تخفيف معاناتهم حسب اعتقادها , وقد اهتمت ندوات تدريبية بواقع يومية لخلق حالة فهم موحدة اتجاه التباين الناشئ بين الأفراد .

الحالة الثانية : تشكيل مجالس من مجموعة مدراء متقدمين لترويج حالة الانفتاح والصراحة اتجاه الفردية وتقبلها , ودفع المدراء الصغار إلى القبول والتمسك بوجود هذه الفروق والعمل على جعلها حالة طبيعية مقبولة.

الحالة الثالثة: وقد انحصرت هذه الحالة في تبني البرامج التدريبية التي ترمي في نهاية المطاف إلى تطوير القابليات الفردية والجماعية باتجاه رفع مستويات الأداء .

ويمكن تمثيل توجه المنظمة: توفير قوة عمل وإتاحة فرص عمل للجميع بفقاعتين تسيران على طريق واحد تتقاربان وتتلازمان دون تداخل واندماج حساسيتهما وقوة انفجارهما , وهاتان الفقاعتين تمثلان : **الحاجة الشرعية للتنوع والرغبة فيه** , أما الفقاعة الثالثة فتحتوي فلسفة المنظمة وتصميمها على الاستمرار ببرامج عملها , وتحتوي هذه الفقاعة في داخلها على الفقاعتين السابقتين وتحاول احتواءهما سوية دون تفكك وانفجار , لتمر توجهاتهما عبر سياسات وإجراءات هذه المنظمة , ولو تمعنا في مكونات ومسار هذه الفقاعات الثلاثة لوجدناها تولد ضغوطا اجتماعية وقانونية لدى قوة العمل المتنافسة , وترفع الروح المعنوية , وتنشر السمعة الطيبة اتجاه المنظمات باعتبارها مكان عمل مريح .

وكخلاصة لهذه التجربة , نود الإشارة أنه لا يمكن ضمان توافق الأفراد والجماعات العمل والثقافة التنظيمية والحفاظ على تجانسها والإبقاء عليها في حالة الإبداع والابتكار والتكيف الدائم اتجاه افرازات البيئة , وهذا ما يؤكد على وجوب وجود عملية التشخيص للصراعات لتفادي مثل هذه السلوكيات , وهذا الاختلاف والتباين يقع في

¹ شوقي ناجي جواد , المرجع المتكامل في إدارة الأعمال , منظور كلي , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 1431هـ / 2010م , ص 399 - 400

عدة أنواع من الصراع , ولتفادي الصراعات التنظيمية واستمرار العمل الجماعي هو قبول الأفراد لحقيقة وجود اختلافات وتباين بين أفراد المجتمع الواحد , حيث أن إهمال وجهل هذه الاختلافات يؤدي إلى تفاقم الأوضاع وزيادة حدة الصراع .

المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي

يحقق الصراع التنظيمي وفقا للمدارس الفكرية على اختلاف وجهات نظرها آثار إيجابية وأخرى سلبية , وفيما يلي سنعدد هذه الآثار التي يعتبر بعضها من الآثار البناءة أي صراع بناء والبعض الآخر هدام أي صراع تنظيمي هدام

الفرع الأول: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

يرى أصحاب الفكر الحديث أن الصراع ظاهرة إيجابية , وهي نتيجة لأوضاع وظروف في المنظمة , وأعتبر الصراع أنه أساس للتقدم والإبداع , من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها , ومن الآثار الإيجابية للصراع نجد:¹

- 1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل , فالصراع يشحذ الهمم ويشد العزائم التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- 2- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة , بحيث يتم مواجهتها ومعالجة أسباب ظهورها , واكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة
- 3- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة , فالصراع نوع من الاتصال , وحل الصراع يفتح طرق جديدة للاتصال
- 4- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما باتجاه النتيجة , أي حل الصراع بطريقة ترضي الطرفين , وبالتالي التزام كلا الطرفين بتطبيق الحل المتوصل إليه
- 5- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة
- 6- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين
- 7- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد , خاصة ذوي الميولات العدوانية

¹ محمد الغزالي أحمد إدريس , مرجع سبق ذكره , ص ص 83 - 84

- 8- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية , والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم
- 9- الصراع يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة
- 10- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو
- 11- استخدام الصراع كأداة للرقابة
- 12- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة

الفرع الثاني : الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- يرى أصحاب الفكر التقليدي ضرورة تجنب الصراع , لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد , وينتج عنه ردود فعل غير سليمة , ويمثل اختلالا وظيفيا مهما كان مصدره , نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه :¹
- 1- تفضيل أو العمل على تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة للمنظمة
 - 2- يبدد الطاقات و الأفكار و يحولها عن المهمة الحقيقية في المنظمة
 - 3- يهدم المعنويات و يهدر الوقت و المال والجهد مما يضعف مستوى كفاءة و فعالية المنظمة
 - 4- يهدم الولاء و الثقة بين الإدارة و الأفراد
 - 5- يقف أمام العمل الجماعي و التعاوني
 - 6- إنخفاض الإنتاجية و جمود الأداء
 - 7- التوتر النفسي و القلق و فقدان الاحترام و ضعف المقدرة على إتخاذ القرار مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للأفراد
 - 8- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين
 - 9- إنه مرض لصحة المنظمة و هو نوع من عدم وجود مهارات قيادية

¹ أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي , أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية , بمدينة مكة المكرمة , وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم , دراسة ميدانية , دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير , قسم الإدارة التربوية والتخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية , سنة 1429هـ / 2008م ص 31

- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الجانب الإيجابي بدلا من الجانب السلبي على أساس أن الصراع ظاهرة موجودة و الهدف هو الاستفادة منه و ليس القضاء عليه , فالصراع من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة بإنهاء حياة المنظمة إن لم تضع الإدارة لها مسارا صحيحا .

خلاصة المبحث :

- إن تعرض المنظمة لأنواع متعددة من الصراعات , يؤدي إلى القلق و التوتر و تمتد أثر هذه الصراعات إلى مختلف المستويات التنظيمية , مما يؤدي إلى أثار إيجابية يمكن للمنظمات الإستفادة منها في خلق طرق جديدة للأداء , و أخرى سلبية تسعى المنظمة بمختلف الطرق إلى تجنبها , و بما أنه لا يوجد نوع واحد للصراع أو مرحلة واحدة فإن أسباب هذه الصراعات تتعدد أيضا إلى أسباب تنظيمية و أخرى إدارية و حتى الظروف الاجتماعية لها باع طويل في خلق الصراعات التنظيمية , لتجنب الصراعات و تفادي زيادة حدتها يجب إتباع خطة منظمة في عملية التشخيص لاكتشاف الأسباب و معالجتها .

- إذا الصراع التنظيمي : هو نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين , بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين , أو مقاومتها أو تعارضها , بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة .

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

- الصراع ليس بالأمر الجديد والسهل في منظمات الأعمال ولكن إدارة هذه الصراعات هي بالأمر الجديد على المنظمات الحديثة, فقد أكدت الجمعية الأمريكية أن الإداريين كانوا يخصصون 20% من وقتهم لحل الصراعات أما اليوم فقد أصبحوا يخصصون 50% من وقت العمل لإيجاد طرق وخطوات عملية لإدارة الصراعات لان أثارها لا تتوقف على الأفراد أو أداء المنظمة ولكنها تمتد لتصل إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة , إذا فإدارة المنظمة تلعب الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة , والانتفاع من أثاره الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة, الصراع ظاهرة ايجابية يمكن أن ينجم عنها فوائد كثيرة , إذا ماتم إدارتها بالشكل الصحيح

- في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي مع الإشارة إلى أهم التعاريف أيضا طرق معالجة الصراع التنظيمي , والخطوات العملية للإدارة وحسم الصراع , إضافة إلى تقنيات تحفيز الصراع ودور الإدارة عندما يقل الصراع عن الحد المسموح

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

نتيجة لاختلاف وجهات النظر بالنسبة للمفكرين, لم يعطى تعريف محدد لإدارة الصراع التنظيمي وإنما حددت بعض الطرق والمناهج التي يمكن الاعتماد عليها في تناول موضوع الصراع التنظيمي وفي هذا المطلب سنحاول إيجاد تعريف لعملية إدارة الصراع التنظيمي , ومعرفة أهم العمليات والسبل والإفترضات لتناول موضوع الصراع من طرف الإدارة

الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا يعني حلها , فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل , بينما إدارتها " فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها

وإدارتها , وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها , سواء على الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمنظمة¹

وعرف **ديفيد لانج** , إدارة الصراع التنظيمي بأنها " الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع , أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله , ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشتركة"²

وعرفها الجندي بأنها "الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة , من خلال توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير أو العاملين معه أو بين العاملين أنفسهم , والنمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوظيفه اتجاه إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين بالمنظمة , ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري"³

وقد عرفت إدارة الصراع أيضا بأنها "عملية تبدأ بتشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه , بإيجاده إن كان منعدها , وزيادته إن كان أقل من المستوى المناسب , وتقليله إن كان أكثر من اللازم"⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إيجاد تعريف شامل لإدارة الصراع التنظيمي " عملية تمر عبر مراحل معينة تبدأ بمرحلة التشخيص وصولاً إلى تحديد حجم الصراع ومعرفة الأسباب والدوافع وبعدها مرحلة التدخل لإيجاد الحلول والخطوات اللازمة لعلاج ظاهرة الصراع"

ومن خلال ماسبق ذكره يمكننا اعتبار أن مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المدربين والأفراد العاملين , وذلك لضمان بقاء واستقرار ونجاح المنظمة

¹ بورغدة حسين , إدارة الصراعات التنظيمية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , العدد 05 , سنة 2005 , ص ص 148 , 149
² فاطمة بنت عليان السفباني , الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع , كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة , دراسة مكتملة لنيل درجة الماجستير , قسم الإدارة التربوية والتخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية , سنة 1430 هـ / 2009 م ص 76
³ أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي , مرجع سبق ذكره , ص 09
⁴ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى , إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري , لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة , من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية , دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير , قسم الإدارة والقيادة التربوية , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , سلطنة عمان , الأردن , سنة 2009 , ص 22

الفرع الثاني: أهمية وافتراضات والأهداف المشتركة لإدارة الصراع التنظيمي

مما سبق تبرز أهمية وافتراضات إدارة الصراع فيما يلي :

1- أهمية إدارة الصراع

إذا أصبحت إدارة الصراعات والمهارة في التعامل معها , من الواجبات الأساسية التي تقع على عاتق رجل الإدارة الناجح , فممارسة الأساليب والإستراتيجيات بشكل صحيح وفعال لإيجاد الجو الملائم الذي يساعد على خلق وتنمية التعاون بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية , والحصول على التغيير البناء والتطوير والتقدم , المساعدة على معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات , تنمية الروح الجماعية التعاونية للعمل , تساعد على الاعتراف بحتمية الصراع , تشجع المعارضة البناءة بدل من قمعها , التأكيد على مبدأ أن الصراع مسؤولية الجميع , وأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عملية ضرورية , وأيضا إدارة الصراع تساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات

2- افتراضات تناول موضوع الصراع

هناك بعض الافتراضات التي يجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي وهي:

- 1- حتمية وواقعية وجود الصراعات في المنظمات وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي
- 2- إن الصراعات هي نتيجة حتمية لعمليات التغيير والتحديث والتطوير في المنظمات
- 3- مستوى معتدل للصراع
- 4- إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات

3- الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي¹

¹ سعدية حايك كاظم السلطاني , دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي , دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , المعهد التقني , بابل العراق , العدد 23 , سنة 2008 , ص 108

إن اختلاف أسباب ودوافع ظهور الصراعات التنظيمية , واختلاف مستويات ومراحل هذه الصراعات يجبر إدارة المنظمات إتباع واعتماد أساليب وأنماط مختلفة لإدارة هذه الصراعات وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذه العملية

إن تعارض الأهداف من الدوافع الرئيسية لنشوء الصراع, ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع , وفتح قنوات الاتصال بينهم , واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جميع الباحثين ركزوا على ضرورة وجود المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق واستخدام التأثير السلوكي على الأفراد والجماعات , وضرورة فتح مجالات للحوار بين الأطراف المتصارعة , وركزت على عدم استخدام أسلوب التجنب لأنه يكبت الصراع ويؤدي إلى طريق مسدود بالنسبة لأطراف الصراع

المطلب الثاني: نماذج عملية إدارة الصراع والخطوات العملية لحسم الصراع

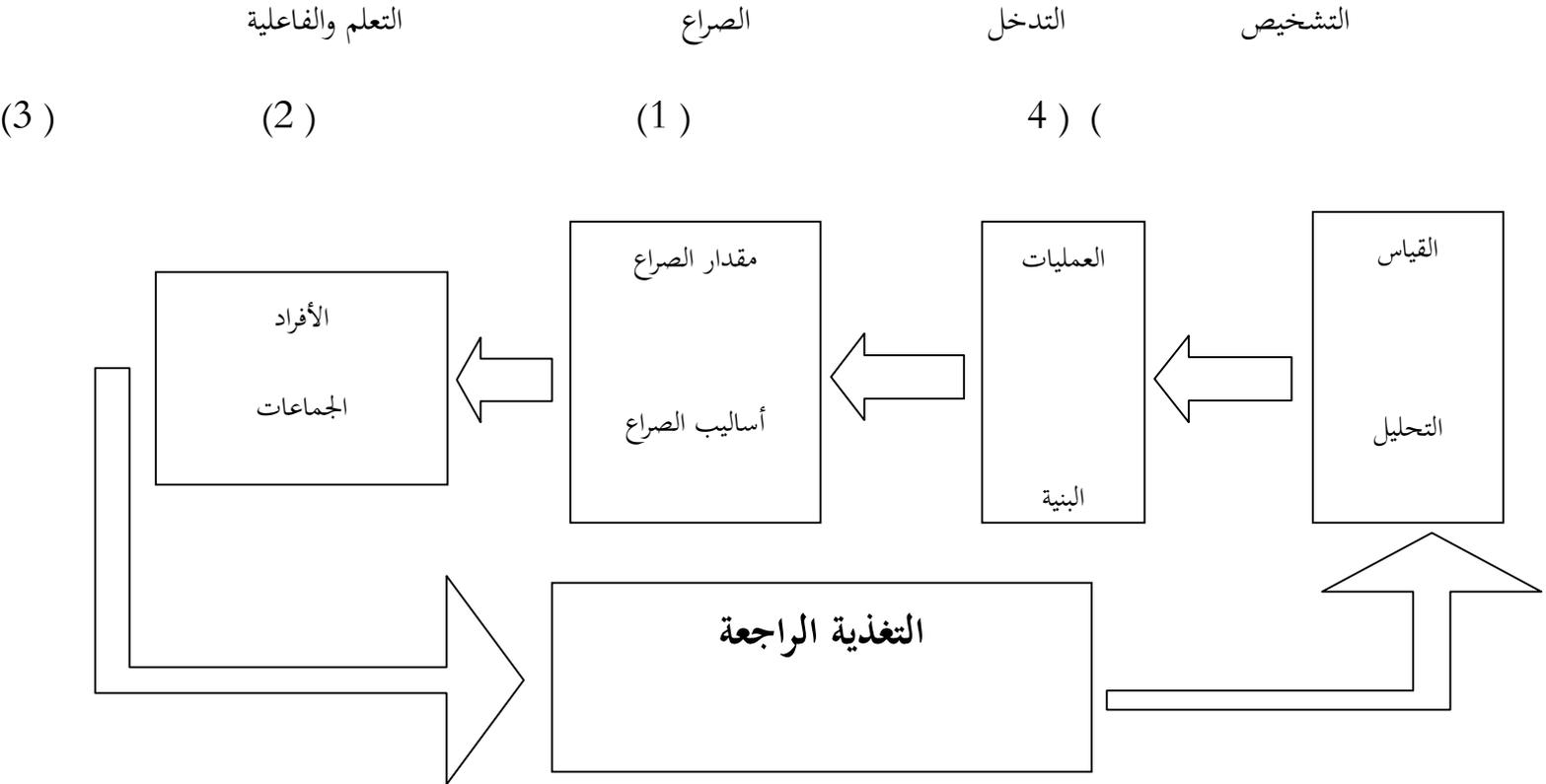
إن إدارة الصراعات التنظيمية تتم وفق طرق ونماذج إدارية وخطوات عملية يجب إتباعها لتحقيق أهداف إدارة الصراع , وفيما يلي سنتطرق لبعض نماذج إدارة الصراع في المنظمة , وأهم الخطوات العملية والعلمية , وتجدر الإشارة أنه يمكن استخدام أكثر من نموذج في إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: نماذج عملية إدارة الصراع التنظيمي

اختلف الباحثون في بناء نماذج إدارة الصراع وذلك يعود لاختلاف طريقتهم في النظر إلى الصراع

1- نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي

الشكل (1- 7): نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي



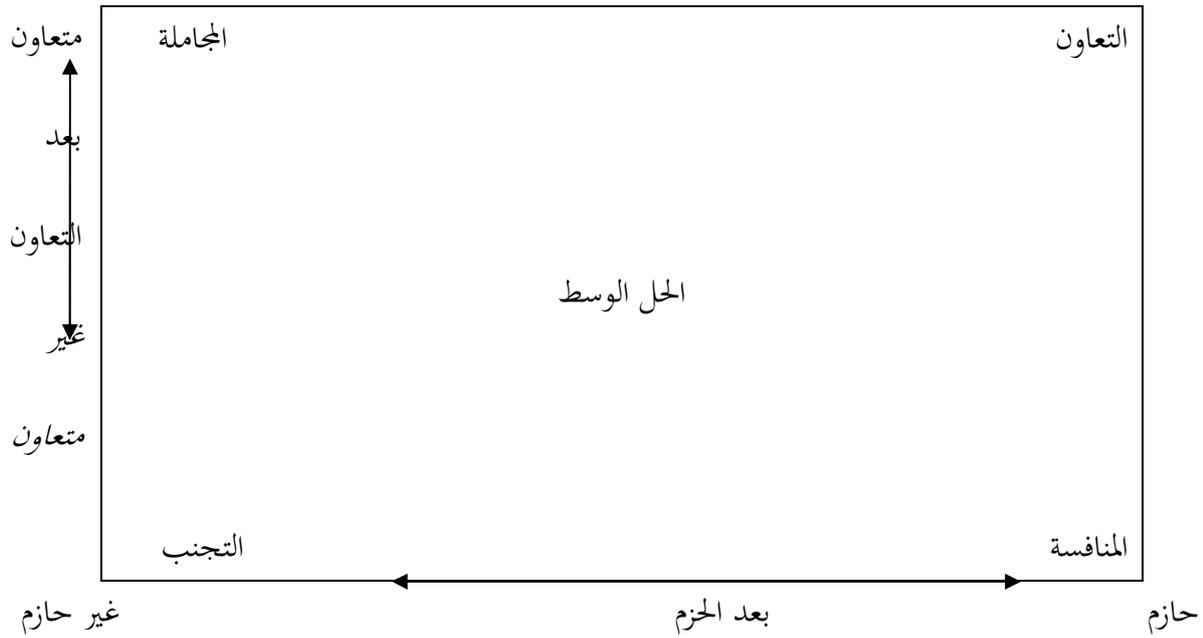
المصدر: توفيق حامد طوالة أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين , دراسة ميدانية على

المؤسسات العامة في الأردن , دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه , قسم إدارة الأعمال , كلية العلوم المالية

والمصرفية , الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية , عمان الأردن , سنة 1428 هـ / 2008 م , ص 52

2- نموذج توماس وكلمان لعملية إدارة الصراع التنظيمي

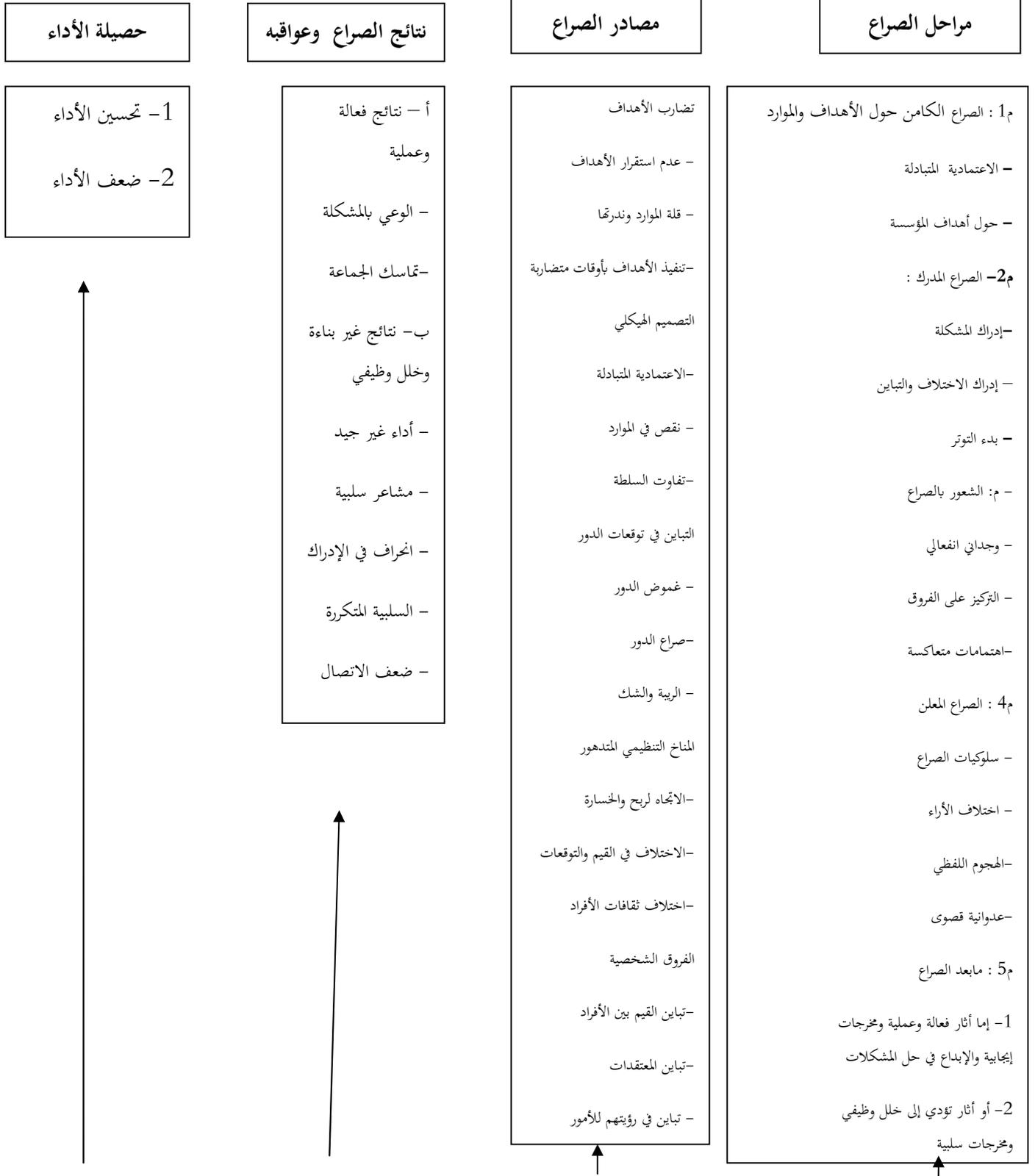
الشكل (1 - 8) : نموذج توماس وكلمان



المصدر , CECILE DEJOUX , ETIENNE NORMAND et outre ,
**Fonction R H politiques , métiers et outils des ressources
humaines** , Pearson éducation, Parise France, 2 eme Edition, année
2009 , P 366

3- نموذج كوك وهانسكر لعملية إدارة الصراع التنظيمي

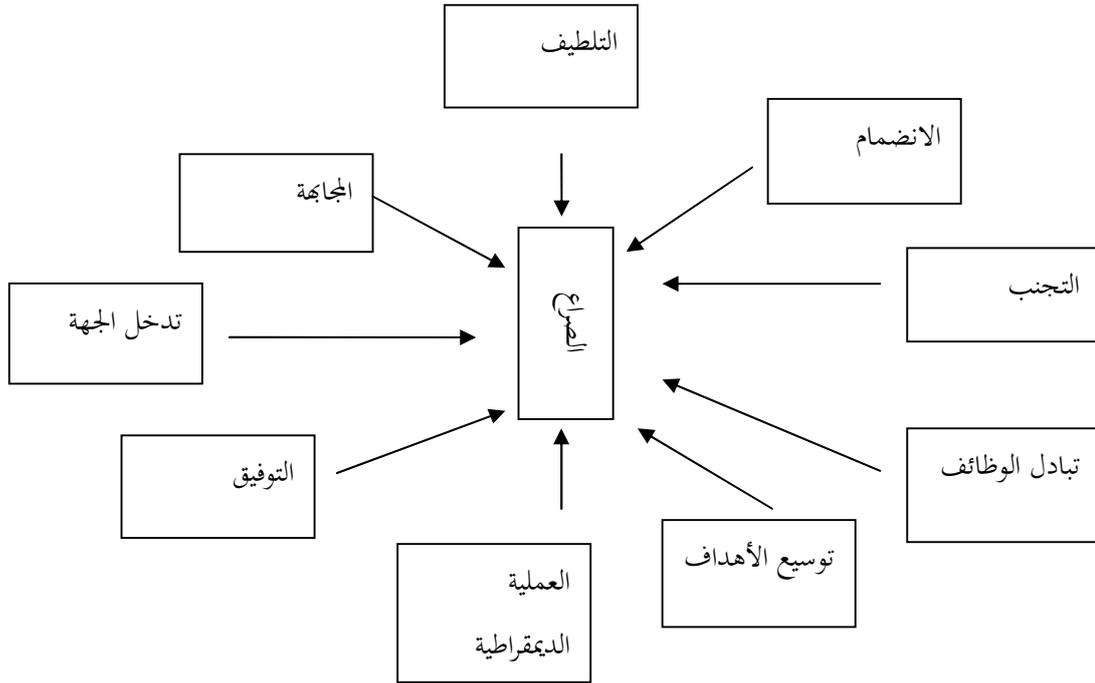
الشكل (1 - 9): نموذج كوك وهانسكر



المصدر : توفيق حامد طوابلة , مرجع سبق ذكره , ص 53

4- نموذج بليك وموتون لعملية إدارة الصراع التنظيمي

الشكل (1 - 10) : نموذج بليك وموتون



المصدر : سعدية حايك كاظم السلطاني , دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح

التنظيمي , دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية , مجلة العربي للعلوم

الاقتصادية والإدارية , المعهد التقني بابل , العراق , العدد 23 , سنة 2008 , ص ص 108 109

إذا كما لاحظنا من خلال النماذج سابقة الذكر , اعتمد كل باحث نموذج خاص ويعود هذا الاختلاف إلى

اختلاف وجهات النظر بالنسبة للباحثين , فمثلا اعتمد " رحيم " في نموده على الخطوات العملية لعلاج

الصراعات التنظيمية ابتداء من مرحلة التشخيص ثم تدخل المنظمة وصولا للتعلم والفاعلية

أما عن نموذج " بليك وموتون " فقد عدد أساليب مختلفة يمكن للإدارة الاستعانة بها في حل الصراع

أما عن نموذج " توماس و كلمان " فقد ركز على الأساليب المختلفة التي تتدخل بها المنظمة لحل الصراع

أما نموذج " كوك و هانسكر " فقد جمع بين مراحل المراحل التي يمر بها الصراع وأسباب ومصادر هذه الصراعات وتخطها إلى نتائج وعواقب الصراع

الفرع الثاني : الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع

تمر عملية إدارة الصراع بعدة مراحل متتابعة , باستخدام الخطوات العلمية التالية :¹

- الخطوة الأولى :تولي مسؤولية التعامل مع الصراع

أي أخذ زمام الأمور والبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجهة المطلوبة , بحيث ينعكس إيجابا على المنظمة , لأن تجاهل الصراع على أمل أن تحل المشكلة نفسها بنفسها يزيد الأمور تعقيدا ويأخذ اتجاهها سلبيا في أثره على الأفراد

الخطوة الثانية: الكشف والتحديد والمناقشة للمشكلة الحقيقية

إذا في هذه الخطوة يتم الكشف عن المشكلة , وذلك بتحديد السبب الرئيسي الكامن وراء المشكلة بوضوح , وذلك بهدف الكشف عن مصدر الصراع , إذا ما يجب عمله في هذه الخطوة هو الكشف عن المشكلة وطرحها للمناقشة مع أطراف الصراع وليس تقديم الحلول

الخطوة الثالثة: توجيه الأسئلة والإنصات

ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة وذلك بتجنب الأسئلة التي تكون إجاباتها نعم أو لا والأفضل هو طرح أسئلة تكون إجاباتها مفتوحة وذلك لاستخلاص الأسباب وراء الصراع ويجب إشعار الطرف الآخر بالاهتمام وذلك بالإنصات بفاعلية وموضوعية إلى إجابات الأفراد والإدراك الموضوعي للموقف وأن تقدم ردود أفعال , وذلك لأخذ الإجابات الشافية

نور الدين عسلي , إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين , دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة ولاية المسيلة , دراسة مكملة لنيل درجة¹ الماجستير , قسم إدارة الأعمال , علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , سنة 2009 م

الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف وابتكار خطة عمل

يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس وبمك تحقيقها , ومن الأفضل إشراك الأطراف المتورطة في الصراع في وضع الأهداف واستخلاص خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف , ومن أهم ما يركز عليه في هذه الخطوة هي الاتصالات الفاعلة بين الأطراف

الخطوة الخامسة: المتابعة

وهي الخطوة الأكثر أهمية لأن عملية المتابعة تساعد على تكليل الجهود بالنجاح وتجعلنا نقف على مدى تحقق الأهداف المطلوبة والمرسومة مسبقا

المطلب الثالث: طرق معالجة الصراع التنظيمي , ودور الإدارة عندما يقل الصراع وتقنيات تخفيفه

بما أن إدارة الصراع تعني إيجاد طرق وأساليب للاستفادة من الآثار الإيجابية للصراع وتقليل ومحاوله تجنب آثاره السلبية , ولهذا أوجب على الإدارة التدخل بطريقتين , إيجاد طرق لحل الصراع وتخفيف حدته , وإيجاد تقنيات لتخفيفه عند انخفاضه عن المستوى المقبول , وفيما يلي سنعدد طرق وتقنيات معالجة وتخفيف الصراع والتعرف على مظاهر انخفاض الصراع

الفرع الأول: طرق معالجة الصراع التنظيمي¹

1- تغيير السياق التنظيمي : فالتخصص التنظيمي وتجزئة مراحل العمل وتوزيعها على وحدات تنظيمية مختلفة يسبب العديد من الاختناقات والصراعات بين هذه الوحدات , ويمكن علاج مثل هذه المشكلات , بضم الأعمال التي تنظم في دورة أداء أو مسار واحد في وحدة تنظيمية واحدة , وتخضع لإشراف ورقابة مشتركة من رئيس واحد , ومثل هذه الحلول تتيح فرصا أكبر للتنسيق والاتصال بين الأعمال

2- تجزئة موضوع الصراع أو تقليص أهميته : إن تجزئة موضوع أو محتوى الصراع يسهل مهمة علاجه وذلك بالحصول على اتفاق أطراف النزاع بصفة تدريجية حول نقاط محددة , أيضا يمكن حل الصراع من خلال تقليل أهميته وإدراك أطراف الصراع للضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة لهم

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر , مرجع سبق ذكره , ص 33

3- تطويع نمط العلاقات بين أطراف الصراع : وذلك بإتاحة الفرصة للمواجهة والاتصال المباشر بين الأطراف في محاولة لتوفير المناخ الملائم لهم على حل الخلافات وإزالة جوانب النزاع بينهم , بم يترتب زيادة تماسكهم وتقوية الروابط بينهم , وفي بعض الحالات يفضل عزل أطراف الصراع عن بعضهم البعض لتقليل ما بينهم من خلاف , حيث المواجهة المباشرة أو التفاعل المستمر قد يؤدي إلى تنمية الصراع بدلا من القضاء عليه

4- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرارات : حيث أن المشاركة في صنع القرارات تساعد على بناء صلة تنظيمية بين الأعمال , بما يتيح إمكانية تبادل المعلومات والرأي والمشورة , ومثل هذا الأسلوب يؤدي إلى التوفيق بين الآراء المتعارضة , كما يسمح لمختلف الأطراف بالتعرف على طبيعة هذه القرارات والآثار المترتبة عليها مما يقلص المواقف الصراعية المحتمل حدوثها

5- ممارسة الضبط واستخدام القواعد التنظيمية : من الوسائل المتاحة لمعالجة الصراعات , استخدام القواعد والقرارات التنظيمية والضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية العليا , فاللجوء إلى برمجة وتخطيط مسبق لعلاقة بعض الأعمال يحقق ويحافظ على النظام والانتظام داخل المنظمة

الفرع الثاني: دور الإدارة عندما يقل الصراع وتقنيات تخفيذه

إن وجود الصراع داخل المنظمات أمر ضروري ومطلوب ولكن بالحد المقبول , وفي حال ملاحظة اختفاء مثل هذه الظاهرة على المسؤول العمل على تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة والتحدي وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة

1- مظاهر انخفاض الصراع

ومن مظاهر انخفاض الصراع في المنظمة ما يلي¹

1- إظهار الموافقة من قبل المرؤوسين على كل ما يطلب منهم دون مناقشة .

2- الخوف الدائم للعاملين من إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم ومحاولة الاجتهاد

3- الخوف من ردة فعل الإدارة عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين

¹معن محمود عياصرة , مروان محمد بنى أحمد , مرجع سبق ذكره , ص ص 67-68

4- انتهاج سياسة الحلول الوسطى للصراعات في المنظمة

5- إخماد الصراعات من طرف الإدارة لأنها تضر بسمعة المنظمة

6- رفض التغيير والتجديد وكسل وتراخي العاملين

7- مقاومة التغيير والمحافظة على القديم وانعدام الإبداع

2- تقنيات تحفيز الصراع

هناك مجموعة من التقنيات التي تساعد على تحفيز الصراع ونذكر منها ¹:

1- الاتصال : استخدام رسائل غامضة لزيادة مستويات الصراع

2- تعيين أفراد جدد : إضافة أعضاء إلى الجماعة بخلفيات وقيم واتجاهات أو أساليب إدارية تختلف عما هو موجود داخل الجماعة

3- إعادة تنظيم المنظمة : إعادة الربط بين الجماعات , تغيير القواعد والأنظمة والتعليمات وزيادة الاعتمادية أو أي تغييرات أخرى في التركيب مما يؤدي لتغيير الوضع الراهن .

خلاصة المبحث :

إذا من خلال ماسبق نستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي تعني إيجاد الطرق والأساليب الملائمة واستخدامها بأفضل طريقة للاستفادة من الآثار الإيجابية للصراعات وتفادي أثارها السلبية المحتملة على الأفراد والمنظمة , أيضا استطعنا التعرف على نماذج مختلفة يمكن استخدامها لإدارة الصراع , وتم تحديد عدة خطوات سميت بالخطوات العملية لحسم الصراع , بالإضافة إلى معرفة الطرق التي تتدخل بها الإدارة إما بتحفيز الصراع التنظيمي إذا كان أقل من المستوى المرغوب , أو تحديد مظاهر انعدام الصراع ومحاولة تخفيضها

¹ PATRIK NAVATTE , VINENT DESSAIN , fusions acquisitions stratégie , finance , management , , 3 Edition , DUOND Edition , PARIS , année 2009 , P 233

المبحث الثالث : وسائل واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات عامل ومنهج حيوي , وتلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراعات وتكييفها لخدمة المنظمة , وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع

وقد تعددت واختلفت وسائل واستراتيجيات إدارة الصراع بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة لإيجاد قاعدة مشتركة بين القوة واستخدام العقل في توجيه الصراع وتقليل حدته سوءاً أكان ذلك على مستوى الجماعة أو على مستوى الأفراد

إن الإدارة الفعالة والمتميزة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة , وفي نفس الوقت لا تستطيع هذه الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المنظمة , فهي تتدخل بكل الوسائل الممكنة لتوجيهها واستغلالها.

وفي هذا المبحث سنتناول إدارة الصراع على مستوى الجماعة وعلى مستوى الأفراد , أهم الافتراضات التي بنيت عليها النظريات التقليدية والنظريات الحديثة حول موضوع الصراع في المنظمات , إضافة إلى أهم الاستراتيجيات التي تحددت وفق هذه النظريات

المطلب الأول: إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة والأفراد

إن الصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف, خاصة أن بقاء واستمرار هذه المنظمات قائم على تفاعل الأفراد , وتعمل إدارة هذه المنظمات على معالجة وتسوية هذه الخلافات لتركز على تحسين الأداء والإنتاجية في جو هادئ مرغوب يشجع على الإبداع والابتكار

الفرع الأول : تعريف إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي

اختلفت الآراء حول إعطاء مفهوم موحد لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وفيما يلي سنعرض أهم هذه التعاريف :

عرفها العبابنة سنة 1996" بأنها الطرق والأساليب التي يتبعها مديرو المؤسسات التربوية في التعامل

مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم " ¹

وعرفها الجندي سنة 1998 " مجموعة المبادئ والأفكار الدالة على المسارات الرئيسية للعمل وللوسائل وللإمكانيات المتاحة لها, والراصدة لبدائلها المنظمة لعناصرها بما يكفل تماسكها, المنطوية على المرونة, لإعادة تشكيلها وفقا لتغير الظروف والأحوال " ²

وفي تعريف آخر هي " الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة " ³

وعرف القرعان الإستراتيجية سنة 1996 بأنها " طرق أو أساليب التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص أو مجموعة " ⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإستراتيجية إدارة الصراع وهي " الإطار العام والمدخل الشامل الذي يتبعه المدير أو أحد الأطراف الفاعلة لإدارة الصراع داخل المنظمة "

الفرع الثاني: إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة

إن النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو ذلك الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل (الأقسام والإدارات) ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيف الآثار السلبية وحدة هذا النوع من الصراعات ما يلي : ⁵

1- الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية

ويعد من أبسط إستراتيجيات حل الصراع حيث تلجأ الإدارات إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل بها وتزداد قوة وفعالية هذا الأسلوب في الحالات التي تتوافر فيها تلك القوانين واللوائح قبل بدء الصراع

¹ أحمد بن مُجَّد بن مهدي الخالدي , مرجع سبق ذكره , ص 09

² فاطمة بنت عليان السفباني , مرجع سبق ذكره , ص 81

³ مُجَّد رضا شنة , مرجع سبق ذكره , ص 103

⁴ أحمد بن مُجَّد بن مهدي الخالدي , مرجع سبق ذكره , ص 09

⁵ Michel DARBELET , Laurent IZARD , Michel SCARAMUZZA , **lessentril sur le Management** BERIT éditions , ALGER , FOUCHER , éditions, VANUES , 5 eme édition, année 2009 et 2011 , P 304

2- الاحتكام إلى الإدارة العليا

تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب في حالة عدم نجاعة الأسلوب الأول (الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية)، تلجأ إلى الإدارة العليا لحسم الصراع ، وغالبا ما يكون هذا الأسلوب له نتائج إيجابية في الحالات التي يتم فيها الاجتماع مع أطراف الصراع ، وفي حالات أخرى تلجأ الإدارة العليا لاستخدام القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على الخضوع للحلول المقترحة

3- تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات

في التكرار الدائم للصراع بين الإدارات المختلفة يفضل تعيين مسؤول اتصال يتولى مهمة التنسيق بين تلك الإدارات ، وتكون مهمة مسؤول الاتصال في هذه الحالة هي الربط وتبادل الاتصال بين الإدارات المختلفة

4- التفاوض

التفاوض من الأساليب الشائعة الاستخدام لحل الصراع بين الإدارات المختلفة، وهناك نوعان أساسيان من التفاوض هما:

- أسلوب التفاوض غير المتكافئ: وفق هذا الأسلوب يكون هدف أحد المتفاوضين هو تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر ويكون الاعتقاد السائد هو " أنا أكسب وهو يخسر "

- أسلوب التفاوض التعاوني : ويكون الهدف وفق هذا الأسلوب هو حل المشكلة ، وبرغم فائدة هذا الأسلوب في التفاوض إلا أنه يصعب تطبيقه في الحياة العملية ، ويعود السبب في ذلك إلى عدم رغبة الأطراف المتصارعة في التعاون مع بعضها البعض ، أو فقدان الثقة بينها

الفرع الثالث: إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد

وهو ما يسمى بالصراعات الشخصية ويمكن التعامل معها بالأساليب التالية :¹

1- خسارة أطراف الصراع : ولهذه الإستراتيجية عدة صور منها :

¹ خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ومكتبة الجامعة ، الشارقة الإمارات العربية المتحدة ، ط1 ، سنة 2009 ، ص 329

- الحل الوسط بين أطراف الصراع

- ترغيب وترهيب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع

- تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع

2- خسارة أحد الأطراف وكسب الآخر

وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل

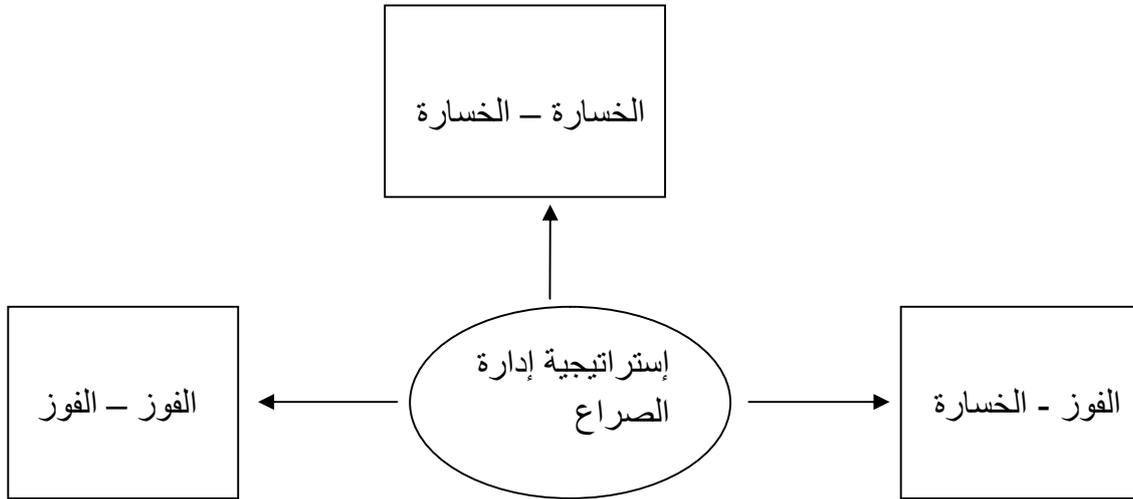
الجماعي وقتل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة

3- الكسب لأطراف الصراع

هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع والتوصل إلى حلول متفق عليها من خلال

اللقاءات المفتوحة والمواجهة بين الأطراف والمناقشات والاقتناع المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة

الشكل (11 - 1): إستراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الأفراد



المصدر : أمل محمود علي العبيدي , مرجع سبق ذكره , ص 85

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق النظريات التقليدية وافترضاتها

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر

والتي يمكن للمدير الاعتماد على واحدة أو أكثر منها في إدارة الصراع التنظيمي

والتي يمكن المفاضلة بينها استنادا على التشخيص الدقيق لمواقف الصراع الرئيسية

الفرع الأول : افتراضات النظريات التقليدية حول الصراع

قامت النظرية التقليدية على عدد من الافتراضات الأساسية التي حاولت فيها تلخيص أهم الخصائص والميزات التي تقوم عليها المنظمة من أجل تحسين أدائها وإنتاجيتها إضافة إلى أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير المسير حتى يتجنب الخلافات والتناقضات بين الأفراد

وفي ما يلي سنتناول أهم هذه الافتراضات حول الصراع التنظيمي :¹

1- يمكن تجنب الصراع (الصراع في مواقع العمل سلوك غير مرغوب ويجب تجنبه)

2- الصراع ظاهرة سلبية

3- يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم

4- يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به

5- الصراع بداية التغيير, والتغيير لا يخدم المنظمة

6- الصراع ظاهرة هدامة

7- الصراع لا يمكن أن يحدث طالما هناك حوافز مادية وإشراف محكم

8- الصراع حالة مرضية ناتجة عن قصور في الهيكل التنظيمي

9- الصراع صفة مميزة للأشخاص الذين لا يمكنهم العمل مع الآخرين

10- الصراع يعكس فشل الإدارة في الاتصال مع أفراد التنظيم

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون , السلوك التنظيمي : المفاهيم , النظريات , التطبيقات , دار حافظ للنشر والتوزيع , المملكة العربية السعودية , ط4 سنة 1424 هـ / 2003 م ص 188

الفرع الثاني : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

نشط العديد من الباحثين والعلماء (فريدريك تايلور , هنري فايول) في مجال الإدارة في محاولة منهم لإيجاد سبل ووسائل لتوجيه وإدارة جهود الأفراد واستثمار اختلاف قيمهم ومعتقداتهم وثقافتهم الاجتماعية من الناحية الإيجابية بهدف توفير تكاليف ونفقات علاج هذه الاختلافات

1- إستراتيجية استخدام القوة (السلطة / الإخماد): وتعني قيام الإدارة بإصدار الأوامر لإنهاء الصراع , أو أن أحد طرفي الصراع يصدر أوامره للطرف الآخر بإنهاء الصراع

ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين , وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في القضايا قليلة الأهمية¹

2- إستراتيجية التلطيف: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل التفاعل والتعايش مع بعضهم بسلامة, والعمل على زيادة الثقة بين الأفراد من أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار وتعتمد هذه الإستراتيجية على ترك الموضوع محل الصراع ليزول بفعل عامل الزمن , إن فاعلية هذه الإستراتيجية محدودة في التعامل مع الكثير من المشكلات لأنها تشجع على إخفاء المشاعر الحقيقية , وبالتالي إخفاء الأسباب الحقيقية خلف الصراع والنتيجة تكون ترك الصراع دون حل وبالتالي استفادة طرف على حساب الطرف الآخر²

3- إستراتيجية التجنب : وتعني محاولة الإدارة لتحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو المشاريع , أو إهماله , أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة لمنع أي تفاعل من شأنه أن يؤدي إلى إظهاره تعارض واختلافات وجهات النظر بين الأفراد³

¹ Frédérique Alexandre BAILLY, Jean-Peigne GRUERE, et autre. **comportements humains et management** , 3 eme édition , année 2009 , p 196

² محمد العزازي احمد ادريس , مرجع سبق ذكره , ص 90

³Réda KHELASSI, **Cohection des Sciences de Management, CSM Management Ressources : Humaines** , HOUMA Editions, Alger , p 191

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق النظريات الحديثة وافترضاها

هناك أكثر من إستراتيجية لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها , ولا يوجد مايسمى بالإستراتيجية المثلى فلكل منها مزايا وسلبيات , وتحكمها طبيعة الموقف

الفرع الأول: افتراضات النظريات الحديثة حول الصراع التنظيمي

وفق هذه النظريات جاءت افتراضات حديثة تحكمها طبيعة العلاقات التنظيمية والإنسانية , التي تستند على أن الإنسان عنصر حيوي يتفاعل مع المحيط الذي يعمل فيه , وبالنظر إلى طبيعة الإنسان الأنانية وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ظهر مفهوم الصراع كنتيجة لهذه العوامل والظروف واعتبرته ظاهرة طبيعية ومحتوم وجب التعامل معها , وفيما يلي سنذكر أهم هذه الافتراضات :¹

- 1- الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة حتمية قائمة في المنظمات
- 2- يعد الصراع عنصرا أساسيا في التغيير
- 3- يحدث الصراع بناء على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة
- 4- يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية
- 5- غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية
- 6- يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية
- 7- الصراع يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة من العاملين
- 8- الصراع يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في المنظمة
- 9- الصراع وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار
- 10- الصراع يساعدنا على التقليل من الأضرار السلبية للجمود

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون , السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة , دار إثراء للنشر والتوزيع , عمان الأردن , ط1 سنة 2009 , ص 244

- 11- الصراع لا يخيف في المنظمات وظاهرة طبيعية
- 12- الصراع ينتج من حاجات الناس الأساسية
- 13- الصراع عامل لإحداث التغيير وتحسين أداء المجموعة
- 14- الصراع يشكل أحد عوامل البقاء المنظمة واستمرارها
- 15- الصراع يجنب المنظمات الركود ويقضي على الروتين

وبناء على هذه الافتراضات أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع , باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة , فضلا عن قدرتها في السيطرة على الصراع

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الآن لم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المنظمات , لذا ظهرت العديد من الأساليب والإستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية وكلها ترتبط بمهارات التفاوض والتعاون والعمل الجماعي , وإدارة الاتصالات بطريقة جيدة والحوار والمنافسات

إن اكتشاف وتقديم أساليب واستراتيجيات معالجة وإدارة الصراعات , ظاهرة جديدة بالطرح والدراسة خاصة إذا علمنا بأن هذا الصراع يحدث بين أفراد وجماعات القوى العاملة بالمنظمة

لقد قدم العديد من الباحثين عددا من الإستراتيجيات الإدارية الفعالة لإدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك اختلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باختلاف المستوى الذي يحدث فيه الصراع , وفما يلي سنذكر أهم هذه الإستراتيجيات

1- إستراتيجية التسوية: تعد هذه الإستراتيجية وسيلة فعالة للتفاعل مع الصراع, وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة, وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة إذا

كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة , وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنواع المساومة , وقد عرفت عملية المساومة بإستراتيجية

(MINI – MAXI)

الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين, وقد بنيت هذه الإستراتيجية على فرض أن الأفراد يرغبون غالبا في ترك شيء ما من أجل الحصول على شيء آخر يكون مفضلا لديهم والاحتفاظ به

وتستند هذه الفرضية على أن المفاوضين عليهم طرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض وهي :

- ماهو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟

- ماهو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟

- ماهو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟

- ماهو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيما يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعتبر إستراتيجية فاعلة في حل الصراع¹

2- إستراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث : وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفا في النزاع لمحاولة حله عن

طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة , ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة , وقد اقترح العديد من الباحثين بأن الاستخدام الفاعل لهذه الإستراتيجية يكون عن طريق شخص أطلق عليه (المنسق) الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات , وتحتاج المنظمات أحيانا إلى وسيط رسمي أطلق عليه (المنظم)²

ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة , والجدول التالي يوضح هذه الأدوار :

¹أمل عبد محمود علي , أكرم الياسر , مرجع سبق ذكره , ص 128

²محمد سروري الحريري , إدارة الأعمال الدولية العالمية , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1433هـ/2012م , ص 53

رقم (1- 2): أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع الجدول

الدور	السيطرة على العملية - السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما
- الفضولي	عال - عال	الأهداف الرئيسية: هي الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة
- المعتدل	عال - واطي	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم)
- الحكم	واطي - عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية
-المحقق المفاوض	واطي - واطي	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرؤوسين لحل الصراع

المصدر : أكرم الياسر , أمل عبد محمد علي , مرجع سبق ذكره , ص 128

3- إستراتيجية الانضمام: وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة , أو قسمين في قسم واحد , إن الانبثاق والاكْتساب (الاحتلال) غالبا مايسبب الصراع لتطوير الأعضاء من المنظمات المختلفة , ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلا بسبب أن المنظمة المالكة الجديدة عادة ماتكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن¹

4- إستراتيجية العملية الديمقراطية : تنفذ هذه الإستراتيجية عن طريق الاجتماعات والندوات , اللقاءات , المؤتمرات , وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان²

5- إستراتيجية تبادل الوظائف : إن الصراع أحيانا يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى بتبادل الوظائف وذلك بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر , حيث أن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات

¹ سعدي حاييف كاظم السلطاني , مرجع سبق ذكره , ص 109

² سعدي حاييف كاظم السلطاني , مرجع سبق ذكره , ص 109

والاتجاهات , ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة , وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع¹

6- إستراتيجية التعاون : تسعى هذه الإستراتيجية إلى تنظيم عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة , وتتطلب هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلا من رؤيتها معركة لا بد من الفوز بها , وتكون هذه الإستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤية جديدة , ويكون الالتزام ضروريا لأن هذا النوع من الأساليب يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة²

7- إستراتيجية المواجهة / المواجهة: تعد إستراتيجية ناضجة وتمثل في طرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو لا تسوده العواطف والضغط و محاولة التوصل إلى حل واقعي , وقد يمكن التعاون أيضا من أجل إيجاد الحل المشترك³

8- إستراتيجية توسيع الأهداف : والهدف من هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة , أو تنويع الأهداف الحالية , حيث تركز جماعات العمل على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية , وبالتالي إزالة الأسباب والمصادر التي تؤدي إلى الصراع⁴

من خلال دراستنا لمختلف الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع يمكن الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أو إجباري على المدراء إتباع إستراتيجية واحدة , وإنما بإمكانيتهم استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع في أن واحد , على أن يتوقف ذلك مع شكل الصراع , وطبيعة الموقف , وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية

¹ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة , إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح , دراسة مكملة لنيل درجة

الدكتوراه , الفلسفة في الإدارة التربوية , كلية التربية , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية , سنة 1428 هـ / 2007 م , ص 36

² فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر , مرجع سبق ذكره , ص 37

³ نورالدين عسلي , مرجع سبق ذكره , ص 23

⁴ إبراهيم عبد الفتاح الزهدي عيسى , مرجع سبق ذكره , ص 23

الفرع الثالث: نظرة المدارس الإدارية للصراع

لأنظرا لاختلاف الأزمنة والمواقف وتطورات الفكر الإداري على العصور اختلفت المدارس الفكرية في تحديد الاتجاه المناسب للصراع هل هو إيجابي بناء أم انه ظاهرة سلبية هدامة , وفي الجدول التالي سنتطرق لأهم الخصائص والمميزات وفقا لكل مرحلة من مراحل التطور الفكري

الجدول رقم (1- 3) : الصراع في المدارس الإدارية

المدارس	العناصر	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدارس الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعية (داخل في تركيبة التنظيم)	ضروري (محرك للإبداع)	
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية	
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار	
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع	
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير	
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا (التحفيز)	
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه	
دور الإدارة	السلطة البروقراطية	التفاهم	التعاون	

المصدر : فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر , مرجع سبق ذكره , ص 14

الفرع الرابع: الحالات المناسبة وغير المناسبة لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي

إن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تكون مناسبة في بعض المواقف وفي مواقف أخرى يجب تفادي استخدامها لأن نتائجها تكون غير مرضية للطرفين , وفي الجدول التالي سنعرض بعض المواقف المناسبة وغير المناسبة لأهم هذه الاستراتيجيات

الجدول (1- 4) : الحالات المناسبة وغير المناسبة لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع

الإستراتيجية	الحالات الملائمة	الحالات غير الملائمة
الإستراتيجية إستراتيجية	<p>1- عندما تكون الموضوعات معقدة</p> <p>2- عندما تكون هناك حاجة إلى دمج الأفكار من أجل الوصول إلى حل أفضل</p> <p>3- عندما تكون هناك حاجة للالتزام من قبل الطرف الآخر وذلك من أجل تطبيقها بشكل فعال</p> <p>4- عندما يوجد وقت كاف لحل المشكلات</p> <p>5- عندما لا يستطيع طرف لوحده حل المشكلة</p> <p>6- عندما توجد حاجة إلى موارد جميع الأطراف وذلك لإيجاد الحلول لمشكلاتهم</p> <p>7- عندما يكون الهدف الأساسي هو التعلم</p> <p>8- عندما يستهدف معرفة مشاعر واتجاهات الطرف الآخر</p> <p>9- للتخلص من المشاعر السلبية التي تنشأ من خلال الصراع</p> <p>10- الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين</p>	<p>1- عندما تكون المشكلة المطروحة سهلة ويسيرة</p> <p>2- عندما تكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرار فوري</p> <p>3- عند عدم اهتمام الطرف الآخر بنتائج الصراع</p>
التعاون		
الإستراتيجية إستراتيجية	<p>1- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البت فيه مثل الحالات الطارئة</p> <p>2- القضايا المهمة جدا كتطبيق أنظمة أو قواعد جديدة</p> <p>3- القضايا المتعلقة مباشرة بمصلحة المنظمة</p> <p>4- تأكد أحد طرفي الصراع من صحة رأيه</p> <p>5- مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف</p> <p>6- عندما تكون على استعداد للتخلي عن شيء م مقابل الحصول على شيء آخر من الطرف الثاني في المستقبل</p> <p>7- عندما تفاوض من مركز ضعيف</p> <p>8- عندما يكون الإبقاء على العلاقة الجيدة مع الطرف الآخر هي الأهم</p>	<p>1- عندما يكون الموضوع ذا أهمية بالنسبة إليك</p> <p>2- عندما تعتقد بأنك على صواب</p> <p>3- عندما يعمل الحل المؤقت على الوصول إلى اتفاق في المستقبل القريب</p>
السلطة / (الإيجار)		

<p>1- عندما يكون الموضوع على درجة من التعقيد</p> <p>2- عندما يمتلك الطرفان القوة ذاتها</p> <p>3- عندما لا يكون هناك حاجة بالنسبة للقرارات السريعة</p> <p>4- عندما يمتلك المرؤوسين درجات عالية من الكفاءة</p> <p>5- عندما يكون الموضوع غير مهم بالنسبة إليك</p>	<p>1- المسائل المهمة</p> <p>2- حيث يكون التصرف الحاسم والسريع مهما</p> <p>3- حيث يتم تطبيق أساليب غير معروفة لدى الجميع</p> <p>4- عندما يكون من المهم التغلب على المرؤوسين الذين يتصفون بالتصميم والفساد</p> <p>5- عندما يكون القرار المتخذ من الطرف الآخر غير مرغوب فيه ومكلفا بالنسبة إليك</p> <p>6- عندما يفتقد المرؤوسين إلى الخبرة من أجل اتخاذ القرارات التقنية</p>	<p>إستراتيجية</p> <p>المواجهة</p>
<p>1- عندما يكون الموضوع مهما بالنسبة إليك</p> <p>2- عندما تكون مسؤولية اتخاذ القرار ملقاة على عاتقك</p> <p>3- عندما لا تكون هناك رغبة لدى الأطراف في الاختلاف ويصبح الأهم هو الوصول إلى حل</p> <p>4- عندما تكون هناك حاجة إلى توجيه الاهتمام الفوري بالمسألة</p>	<p>1- عندما لا يكون الأمر ذا أهمية</p> <p>2- عندما تكون هناك قضايا أكثر أهمية</p> <p>3- فقدان الأمل في تحقق الهدف من الصراع</p> <p>4- عندما تتجاوز التكلفة المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الصراع (الآثار السلبية أكبر من الفوائد)</p> <p>5- تهدئة الموقف واستعادة الرؤية في إطار شامل</p> <p>6- في حالة إمكانية قيام الآخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية</p> <p>7- في حالة أن تكون مواقف الصراع مظاهر لمشكلات أخرى</p>	<p>إستراتيجية</p> <p>التجنب</p>
<p>1- عندما يكون أحد الأطراف أقوى من الآخر</p> <p>2- عندما تكون المسألة معقدة جدا تحتاج إلى أسلوب حل المشكلات</p>	<p>1- عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متطابقة</p> <p>2- عندما لا يمكن الوصول إلى اتفاق</p> <p>3- فشل أسلوب التعاون والمواجهة</p> <p>4- عندما تكون هناك حاجة للوصول إلى حل مؤقت بالنسبة إلى مسألة معقدة</p> <p>5- عند تساوي القوى بالنسبة لأطراف الصراع</p>	<p>إستراتيجية</p> <p>التسوية</p>

من خلال هذا جدول نلاحظ الحالات والمواقف المناسبة وغير المناسبة بالتفصيل لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من وراء معالجة الصراع

خلاصة المبحث :

إذا من خلال هذا المبحث ورغم اختلاف النظريات حول موضوع الصراع وأهمية وجوده في المنظمات إلا أنه اتفق معظم الباحثين على ضرورة وجوده لتحريك السكون والركود وإلغاء الروتين والجمود بين الأفراد أيضا أكد العلماء على ضرورة استخدام الإستراتيجية المناسبة في الموقف المناسبة وفي الحالة التي تتطلبها هذه الإستراتيجية وإلا فإن وجود هذه الإستراتيجية أو عدمها نفس الوضع

ومما سبق يتضح لنا أن من أهم أساليب النجاح في أي منظمة بالبحث في أهم العوامل التي تضعف المنظمة ومعالجة أي تقصير فيها , حتى يكون الصراع داخل المنظمة صراعا إيجابيا لا صراعا سلبيا

خاتمة الفصل الأول :

إذا الصراع ظاهرة حتمية طبيعية بين البشرية , موجودة منذ القدم من أجل البقاء والاستمرار والعيش والسيطرة , فالإنسان كائن اجتماعي بطبيعته لا يمكن أن يعيش في عزلة , لذا وجب عليه العيش في جماعات من أجل تحقيق مصالحه وخدمة أهدافه , وكسبب رئيسي للصراعات بين الخلقية هو تعارض مصالح وأهداف الأفراد , ومحاولة كل شخص لتحقيق مصالحه على حساب غيره , أي أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية تنتهي بتحقيق أهداف أحد الأطراف على حساب الآخر , وبما أن لكل ظاهرة أسباب فالصراع لديه أسباب متعددة تختلف باختلاف بيئة الفرد وتتعددها لتصل إلى أسباب تنظيمية وأخرى إدارية

وكما تعرفنا سابقا فإن للصراع مراحل تتطور من الصراع الضمني أي الكامن إلى الصراع العلني ولديه أنواع ومستويات تبدأ من المستوى الأدنى أي صراع الذات (الصراع داخل الفرد) وصولا إلى صراعات المنظمات والهياكل المعنوية

إذا الصراع هو موقف تعارض فيه الأفكار ووجهات النظر بين الأفراد نتيجة لتفاعلهم في بيئة العمل الصراعات التنظيمية باعتبارها ظاهرة اجتماعية , سياسية , اقتصادية , وعسكرية استحوذت على اهتمام عدد كبير من العلماء والباحثين في مجال الإدارة , سواء من الناحية الاقتصادية أو النفسية , وكنتيجة لهذه الأبحاث والدراسات ظهرت الكثير من الإسهامات التي ساعدت في المعرفة والفهم الدقيق للصراعات التنظيمية , وتحديد أهم الأسباب التي تؤدي لمثل هذه الصراعات , إضافة إلى معرفة أبرز الآثار الإيجابية , واستثمارها لخدمة أهداف المنظمة , والآثار السلبية والعمل على صدها .

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تمتلك نظرة عامة عما يجري في منظمة, فهناك تنظيمات تبرز وتؤكد جانب الارتباط والتكامل سواء بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارة والأفراد وتهمل جانب الصراع فيها , وهذا ما يؤدي إلى تفاقم الصراعات وبالتالي تقليل أهمية الإدارة في التسيير , لذا وجب إيجاد إدارة خاصة لإدارة هذا النوع من الصراعات , باستخدام مختلف الاستراتيجيات والطرق العلمية والعملية لأن أهم أساليب النجاح في المنظمة هي البحث عن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تضعف المنظمة والعمل على علاجها دون أي تقصير

حتى يكون الصراع التنظيمي صراع إيجابي بناء يساهم في تطور المنظمة , لا صراع سلبي هدام يعمل على القضاء على المنظمة .

إذا تكامل جوانب المنظمة يتطلب تدخل الإدارة للحفاظ على الارتباط القائم بين الأفراد والجماعات التنظيمية والحيلولة دون حدوث تفكك بينها , إذا إدارة الصراع التنظيمي لا يحل الصراع لأنها الحل يعني القضاء عليه نهائيا , وإنما هو تدخل الإدارة بمختلف الوسائل والطرق والخطوات العملية لحسم الصراع الخارج عن مجال العمل , وتشجيع المنافسة والصراع الذي تكون نتيجته الإبداع والابتكار في أداء المهام المطلوبة

أما عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فهي تعني تدخل الإدارة باستخدام مجموعة من الإستراتيجيات التي تختلف فعاليتها باختلاف مستويات الصراع ومراحل وأسبابه ومصادره

ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في علاج الصراعات التنظيمية

تمهيد:

يعد الأداء من أبرز أهداف المنظمة في أدوار حياتها، فهو الذي يضمن لها البقاء والنمو، ويحقق لها الميز التنافسية، يمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية، سواء كانت منظمة عامة أو خاصة خدماتية أو إنتاجية، لذا تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي، يكون هو الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، ذلك هو الأداء، فبالأداء تحيا المنظمات ومن خلاله تحدد طريقا للتوسع والتميز والاستمرار، وبسببه قد تخفق وتفشل، فالأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا من الاهتمام والبحث من طرف الباحثين والدارسين.

وتستخدم المنظمات الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في فاعلية وكفاءة برامجها وعملياتها وأفرادها، لهذا يعتبر الأداء المحور الرئيسي لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الإستراتيجي، ورغم أن الأداء يمثل الواجب الصريح لأغلب عمليات المنظمة، إلا أنه لا يزال يشمله التطور والتغيير كمفهوم أساسي، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء منظماتهم من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية.

وفي هذا الفصل سوف نتناول الأداء كمفهوم عام وشامل لبيان كيف أن هذا المفهوم ظهر وتطور عبر فترات زمنية مختلفة، وما يمثله من أهمية لإدارة الأعمال، إضافة إلى أهم التعاريف في هذا المجال وصولا إلى نظام تقييم الأداء بالنسبة للعاملين، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى عملية تحسين الأداء أهم السبل والطرق والخطوات في هذا المجال.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، إذ أجريت العديد من الدراسات نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف التغيرات والعوامل البيئية، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها حيث يمثل البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ورغم استمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانب الأداء إلا أنه يبقى مجالاً مفتوحاً للدراسة والبحث نظراً لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية .

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة خاصة أن الأداء لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع.

الفرع الأول: تعريف الأداء

ينبع الاختلاف حول مفهوم الأداء إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه ورغم تعدد التعاريف التي أعطيت للأداء إلا أنها كلها كانت تركز على تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية، وفيما يلي أهم التعاريف:

- تعريف كل من (Miller and Bromiley) سنة 1990 بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.
- "الأداء يعني العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة"².

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 1433هـ/2012م، ص44.

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص355.

- "الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي"¹
- وفي تعريف آخر: مفهوم الأداء هو مفهوم الإنتاجية " وهي نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه " 2
- أما النصيرات والخطيب فقد عرفا الأداء بأنه : " المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة , أي انه يربط بين الأنشطة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمات " 3
- ويمكن أن نخلص إلى أن: "الأداء هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المنظمة لتعزيزه".

¹ وائل مُجّد صبحي إدريس، وآخرون، سياسات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، سنة 2009، ص39.

خالد أحمد فرحان المشهداني ، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،
² الطبعة العربية ، سنة 2013 ، ص 295

كنوز³ راهي إبراهيم عبد الرحمن الشقران ، مُجّد علي ذيب عاشور ، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، سنة 2012 ، ص 66

– الشكل رقم (2 – 1) : الأداء بدلالة الكفاءة والفعالية

فاعلة وكفوة	فاعلة ولكنها غير كفوة	عالي	مستوى تحقيق الأهداف (الفعالية)
- الأهداف متحققة - لا وجود للهدر بالموارد أعلى إنتاجية	- الأهداف متحققة - ضياع في الموارد وهدر فيها		
غير فاعلة ولكنها كفوة	غير فاعلة وغير كفوة	ضعيف	
- الأهداف غير متحققة - لا وجود للهدر بالموارد	- الأهداف غير متحققة - ضياع في الموارد وهدر فيها		

ضعيف

جيد

استخدام الموارد (الكفاءة)

- المصدر : نعمة عباس الخفاجي , طاهر محسن الغالي , نظرية المنظمة : مدخل التصميم , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة العربية , سنة 2013 , ص 32

الفرع الثاني: عناصر الأداء

- تعددت عناصر الأداء واختلفت ويجب على العاملين التمكن منها بشكل جيد، ومن أهمها نجد:
- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتضمن المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - 2- نوعية العمل: وتتضح في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية بارعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف العادي للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - 4- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

المطلب الثاني: معدلات الأداء الوظيفي وعوائقه

إن تقديم أي أداء يتطلب تحديد معدلاته وتوافر مجموعة معدات تساعد على تحقيقها، غير أن هذا لا يتأتى بسهولة فالعملية تعترضها عوامل سلبية تؤثر على العمل.

الفرع الأول: معدلات الأداء

يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، فإن الحكم وتقييم أداء الموظف يتطلب تحديد مقاييس تسهل الوصول إلى حكم عادل على مدى كفاءة هذا الموظف، وفيما يلي نوضح أهم خطوات لوضع معدلات الأداء:1

1- الاختيار: أي اختيار أنسب الأعمال لقياسها، أي يجب مراعاة وقت ومكان العمل وظروف العامل الذي يقوم بهذا العمل المراد قياسه.

2- التسجيل: وفي هذه الخطوة يتم تسجيل البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل ومكونات النشاط التي يتضمنها.

3- التحليل الانتقادي: وفي هذه الخطوة يتم التأكد من صحة البيانات المسجلة من أجل استغلال الوسيلة الأكثر فعالية، وإبعاد العناصر غير الضرورية، أو التي لها تأثير سلبي في عملية الإنتاج.

4- القياس: وتتضمن هذه الخطوة قياس كمية العمل بالوقت والأسلوب المناسب لكل عنصر.

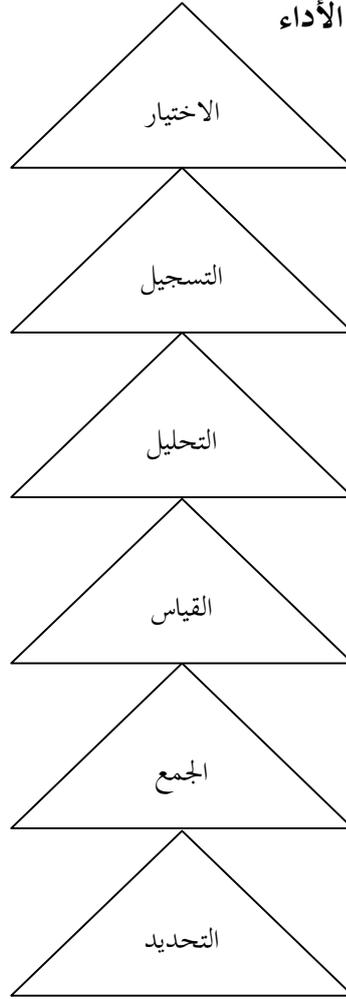
5- الجمع: ويتم ذلك وفق ما يلي:

- احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر على حدى.
- احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.
- وفي الأخير تضاف مسموحات للوقت الاعتيادي لكل عنصر من عناصر العمل.

6- التحديد: أي تحديد سلسلة أو مجموعة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، سنة 2010، ص 191-192.

الشكل رقم (2-2): خطوات معدل الأداء



المصدر: مهدي حسن الزويلف ,مرجع سبق ذكره ، ص179

الفرع الثاني: معدات عوائق وقياس الأداء

الأداء عملية تسعى كافة الأطراف إلى تحقيقه, ولكن ليس هناك عملية كاملة فالأداء كغيره من العوامل التي تتطلب معدات وتقف في وجه تحقيقها عوائق

1- معدات الأداء

الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من¹: الجهد، القدرات، إدراك المهام، يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على حصول الفرد على حق في الإضافة الجسمانية والعقلية التي يبذلها ولا تتغير هذه القدرات غير

¹ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين، ، 2008، ص35.

فترة زمنية، يشير إدراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله بتعريف إدراك المهمة.

2- عوائق الأداء

هي العوائق المتواجدة والمحيطة التي يجمل فيها العمل وتؤثر على العمل والأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهم العائق هي: الشخصية للموظف، عدم احترام قيمة الوقت.

3- قياس الأداء

أ- مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء على أنه

" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها , ولا سيما مراقبة وتوثيق سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا " 1

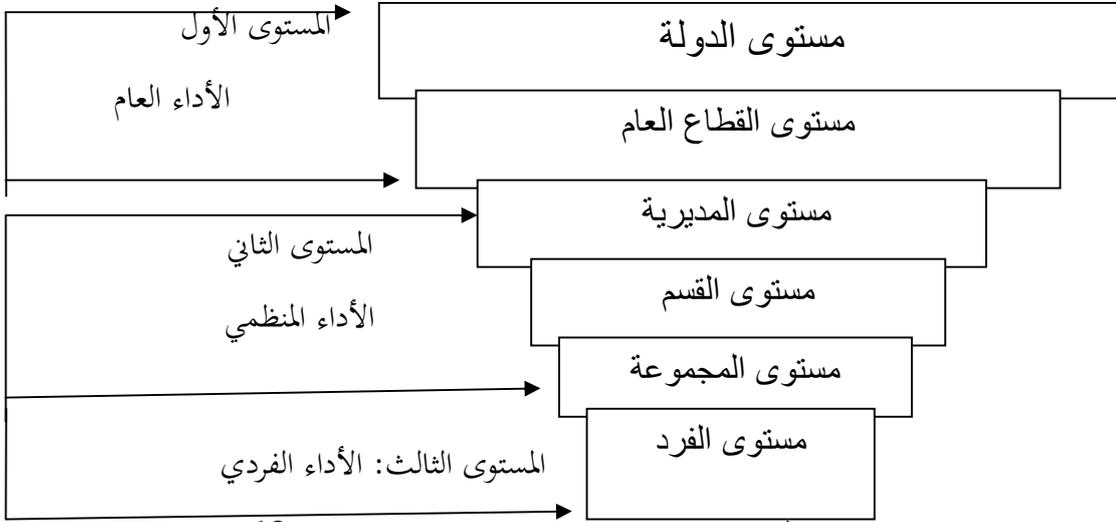
ب- أهمية قياس الأداء: إن قياس الأداء يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة وتمثل أهميته فيما يلي:²

- 1- توجيه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة
- 2- التوزيع الأمثل للموارد
- 3- توثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة
- 4- التعرف على نقاط القوة والضعف
- 5- توفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي
- 6- توجيه عملية تحسين أعمال المنظمة

¹ وائل مُجدّ صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالي , سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , دار وائل لنشر والتوزيع ط 1 , سنة 2009 , ص 69

² وائل مُجدّ صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالي , مرجع سبق ذكره , ص 69

الشكل رقم: (2 - 3): مستويات قياس الأداء



المصدر : رامى إبراهيم عبد الرحمن الشقران , مُجد علي ذيب عاشور, مرجع سبق ذكره , ص 68

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي

إليها , أو من حيث مستوى شموليتها وعموميتها , إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاثة مستويات وهي :¹

المستوى الأول: ويمثل مستوى قياس الأداء العام , والهدف منه قياس أداء قطاع معين

مثل : قطاع التعليم , الاقتصاد الخ , والدولة في هذا المستوى هي المسؤولة عن هذا القياس

المستوى الثاني : وهو مستوى قياس الأداء المنظمي , ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الإدارية الفرعية داخل

المنظمة ويكون أداء الوحدة التنظيمية هي وحدة القياس المتبعة

المستوى الثالث: (مستوى قياس الأداء الفردي), ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات

التنظيمية بشكل فردي, وفي هذه الحالة يكون أداء الفرد هو وحدة القياس المتبعة

ويمثل المستوى الثاني (مستوى قياس الأداء المنظمي) همزة الوصل التي تربط المستوى الأدنى الذي يتعلق بتقييم

الأداء الفردي , بالمستوى الأعلى المتمثل بتقييم الأداء العام على مستوى المنظمات , وهي تشكل سلسلة

متراصة الهدف منها الارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي للمنظمات.

¹رامى إبراهيم عبد الرحمن الشقران , مُجد علي ذيب عاشور, مرجع سبق ذكره , ص 67

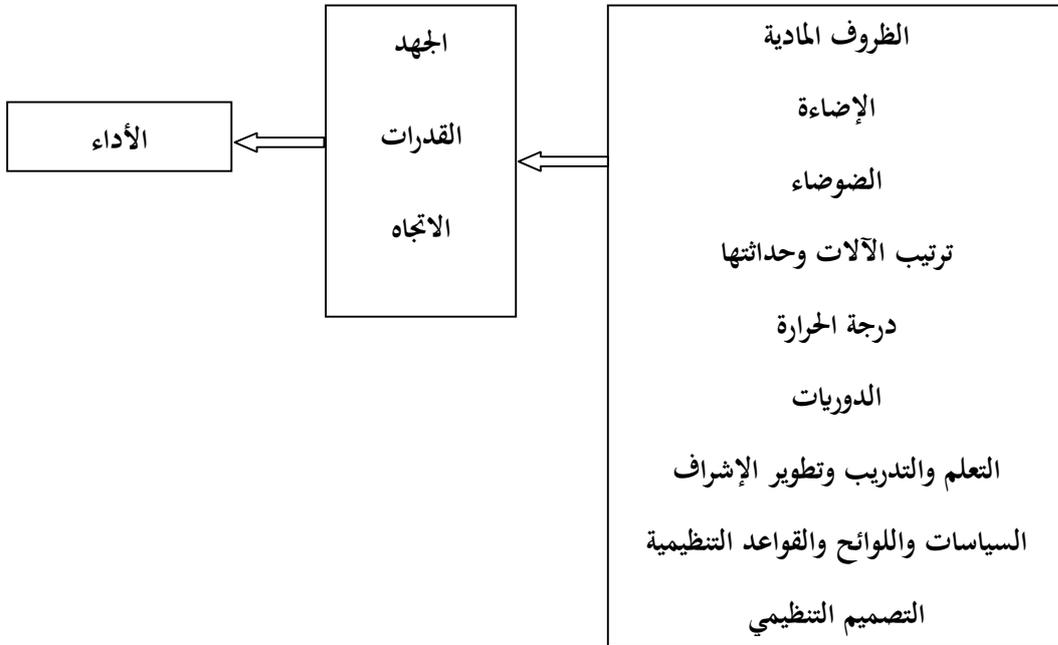
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء، ويمكن أن نصنفها كمايلي:

الفرع الأول: العوامل البيئية

هناك بعض العوامل التي لا يمكن للفرد أو المنظمة السيطرة عليها، إذ تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أداء الأفراد، غير أن هناك عوامل أخرى تؤخذ كأعذار من طرف الأطراف، إلا أنه يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.

الشكل رقم (2-4) : العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001م، ص212.

الفرع الثاني: عوامل أخرى

هناك عاملين من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، فأى فرد كانت لديه الرغبة والحافز في أداء عمله بجودة عالية، وكان لديه القدرة لذلك، إلا إذا أدى عمله بالشكل المطلوب والمرغوب¹.

¹ أتين محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العاملة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص.ص.91-94.

1- القدرة: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على إنجاز العمل وهناك بعض العوامل التي تؤثر على قدرة الفرد في أداء عمله وهي:

- الأجور: لتحديد أجر عادل للأفراد يتناسب وكفاءتهم المهنية تقوم على إدارة شؤون الأفراد بالتحري ظروف سوق العمل وجمع المعلومات عن معدل الأجور ليقوم المشرعون في الأخير بتحديد أجور الموظفين.
 - نظام اختيار الموظفين: إذا افترضنا أن القطاع العام قام برفع مرتبات العاملين، فمن المهم أن يقوم القطاع العام باختبار الموظفين ذوي القدرة والمهارة والاستعداد لتعلم مهارات جديدة، فهذا النظام في اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية يؤثر على مردودية أداءهم.
 - جودة وسرعة الاستجابة العكسية: إن تحسين نظام تقييم الأداء وتطور أساليبه وارتفاع مهارات المشرفين القائمين بهذا النظام يوفر استجابة سريعة عن أداء المرؤوسين.
- 2- الحافز الشخصي: العامل الآخر الذي لديه ارتباط وثيق مع الأداء هو عامل التحفيز، حيث أن ارتفاع أو انخفاض هذا الأخير يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للموظف، ونفسية ومعنويات الموظف تؤثر بشكل حتمي على الأداء، ويمكن تحقيق عامل التحفيز من خلال:
- إنشاء وتطبيق برنامج تحضير شخصي: ويقوم هذا البرنامج بمن الحوافز للأفراد الأجدر من حيث مستوى الأداء.
 - إنشاء وظائف جديدة يشعر فيها الفرد بقيمة عمله، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف.
 - خلق وظائف جديدة تجعل الموظف ينظر إلى المستقبل.
 - تطبيق العدالة في برنامج تقييم الموظف والمعاملة الإنسانية للموظفين عامل آخر مهم في تأثيره على الأداء.
 - وضع خطط مناسبة لعمل المديرين تمكنهم من تحفيز وتشجيع العاملين.
 - الإبداع والابتكار إضافة إلى التنمية والتطوير في الطرق التي من شأنها تشجيع الموظفين على توظيف مهاراتهم الفكرية والفنية في مجال العمل.
 - أخلاق وعلاقات إنسانية، المدير قدوة حسنة للأفراد.

المطلب الرابع: مجالات قياس الأداء

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لتوجهات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية لها، وفي هذا الإطار تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل.

الجدول رقم (2 - 1): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات أداء على المدى القريب	قياسات أداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> ● المبيعات (القيمة والحجم) ● المستهلكين الجدد ● عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها 	<ul style="list-style-type: none"> ● النمو في المبيعات ● معدل دوران المستهلكين ● المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون	<ul style="list-style-type: none"> ● كلفة المواد الأولية ● زمن التسليم ● المخزون ● توفير المواد الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7- معدلات النمو في كل من: ● كلفة المواد الأولية ● زمن التسليم ● المخزون ● أفكار المجهزين الجديدة
المجتمع المالي	<ul style="list-style-type: none"> ● العائد على السهم ● القيمة السوقية للسهم ● عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة ● العائد على حق الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> ● القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة ● النمو العائد على حق الملكية
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الاقتراحات ● الإنتاجية ● عدد الشكاوي 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الترقيات من الداخل ● معدل الدوران
هيئات حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة ● العلاقات مع الأعضاء والطاقم ● عدد الاجتماعات 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة ● عدد مرات التغيير في السياسات

<p>نتيجة ضغوط الهيئات</p> <p>● عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الهيئات</p>	<p>● عدد المواجهات غير الودية</p> <p>● عدد مرات تكوين الائتلافات</p> <p>● عدد القضايا المرفوعة</p>	
<p>● عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</p>	<p>● عدد اللقاءات</p> <p>● عدد المواجهات غير الودية</p> <p>● عدد مرات تكوين الائتلاف</p> <p>● عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة</p> <p>● عدد القضايا المرفوعة</p>	<p>المدافعون عن البيئة</p>

المصدر: محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

خلاصة المبحث: إذا الأداء هو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المنظمة لتعزيزه، وهو المرآة التي تعكس الوضع

الحقيقي للمنظمة

الجهد، والقدرات وإدراك المهام هي الناصر أو المعدات التي يجب أن تتداخل علاقاتها لتكون النتيجة هي الأداء الوظيفي الكفء

ولقياس الأداء يجب تحديد معدلات تسهل الوصول إلى حكم عادل على كفاءة الموظف في أداء المهام

المرتبطة بوظيفته ، وبما أن المنظمة نظام مفتوح وباعتبار أن الأداء هو الوسيلة والغاية التي تحدد مكانتها بين المنظمات المنافسة فإن هذا الأخير يتأثر بعدة عوامل داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأخرى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في كفاءة وفعالية المنظمة

وللأداء مجالات يجب قياسها للوقوف على الوضع الحقيقي للمنظمة، تختلف تبعاً لاختلاف نشاط المنظمة

وطبيعتها الإدارية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض , وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة , ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه , ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل , ولذا يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، واكتشاف الفروقات والاختلافات بين الأفراد، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف نظام تقييم الأداء، وأهميته وأهدافه، وأهم العناصر المكونة لهذا النظام، والطرق المستخدمة لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمثل الفرد في المنظمة العنصر الأكثر حيوية , وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم , وهو الأمر الذي أوجب على المنظمة إيجاد نظام وأسلوب معينة لمعرفة كفاءة وقدرة ومهارة هذا الفرد على أداء الأعمال والمهام المتعلقة بمنصب عمله , هنا نتطرق إلى أهم التعاريف لنظام تقييم الأداء و أهمية هذا النظام وتأثيره على أداء الأفراد.

الفرع الأول: تعريف نظام تقييم الأداء

لقد اختلف الباحثين والعلماء في تحديد تعريف موحد لنظام تقييم الأداء، ومن أهمها نجد:

- 1- يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين¹.
- 2- تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب عنه وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)².
- 3- تقييم الأداء يقصد به : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى"³.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، م.ن.ج.ق، سنة 2004، ص123.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص361.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر ، سنة 2000 ، ص 302

4- تقييم الأداء يقصد به: " هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها

التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنظمة"¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها المسؤولين

لدراسة وتحليل أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء أداء مهامهم"

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لنظام تقييم الأداء أهمية كبيرة لكل من العاملين والمؤسسة.

1- بالنسبة للعاملين: يساعد على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، حيث يعطي لهم الفرصة لعدم تكرارها في

المستقبل، كما يساعد على التعرف نواحي السلوك غير المقبولة، والتي تقلل من كفاءة العاملين، وبالتالي هذا

النظام يعمل على تجنبها.

2- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في الاستفادة الكبيرة من نتائج التقييم في إعداد

سياسات جديدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو الأدبية.
- مساعدة العاملين وتنمية كفاءاتهم عن طريق تعريفهم بنقاط الضعف فيهم وتحفيزهم على تجاوزها.
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الكم على مرؤوسيههم.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يعمل نظام تقييم الأداء في ظل بيئة متغيرة، حيث تؤثر عواملها على تحقيق أهدافه المرسومة من قبل الإدارة،

ونوجز أهم هذه الأهداف فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف العامة لنظام تقييم الأداء

وتمثل ماتطمحه إليه المنظمة من خلال توظيف نظام تقييم الأداء:²

1- معرفة الكفاءات: اكتشاف المهارات والمعارف والقدرات المتوفرة في المنظمة.

2- تحفيز الأفراد: وذلك بتشجيعهم بمكافآت وترقيات مادية ومعنوية نظرا للنتائج الجيدة للعمل.

¹ سليمان زيدان ، إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، سنة 1432هـ / 2011م ، ص 163

² عادل حسن ، إدارة الأفراد ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، سنة 1995، ص124.

3- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح أو فشل الأفراد يعتمد على مدى قبولهم أو رفضهم للوظيفة التي يعملون فيها.

4- تقييم احتياجات التكوين: وذلك لمعرفة إن كان المورد البشري العامل بالمنظمة بحاجة إلى تكوين مهاراته وقدراته.

5- تسهيل اتخاذ القرارات: ومن أهمها تلك المتعلقة بالأفراد (الترقية، النقل، الإحالة للتقاعد).

الفرع الثاني : الأهداف الفرعية لنظام تقييم الأداء

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسه أثناء أداء عمله من جهة أخرى، ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته، ويعتمد في ذلك على¹:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.
- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة.
- تحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة.

ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق

المركز التنافسي... إلخ)، والأهداف النوعية التي تؤدي إلى تحقيقها، وذلك عبر تحقيق العناصر التالية:

- تحديد الانحرافات وذلك بمقارنة الأهداف المحققة، بالأهداف المحددة مسبقاً وذلك من خلال مراقبة التناسب بين العمال واحتياجات العمل.
- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين: من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.
- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة: مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.
- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم.
- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات.
- يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة: مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص124.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها، ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياستها أو أساليب تسييرها، ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء والأهمية النسبية لكل عنصر

يعتمد تقييم أداء الأفراد في منظمات الأعمال على عدة عناصر تتفاوت درجة اكتسابها من شخص إلى آخر، وضرورة استخدامها من وظيفة إلى أخرى، حيث في بعض الوظائف يجب توفر مهارات معينة، أما في وظائف أخرى فيجب توفر غيرها.

الفرع الأول: عناصر تقييم الأداء

اختلف الباحثون والعلماء وتعددت الدراسات في تحديد العناصر التي يجب تقييمها لقياس أداء الأفراد، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي: 1.

1- **المهارة:** هي القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز، وهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية بالفرد.

2- **الجهود:** هو مجهود ذهني، وهو يمثل مقدار اليقظة والانتباه المطلوب من الفرد للقيام بعمله، وعضلي يمثل مجهود جسماني يتطلبه العمل كالشد والرفع، ومجهود بصري نعني به تركيز البصر كالمجهود الذي يتطلبه إنتاج الأشياء الدقيقة

3- **المسؤولية:** هي التزام يقع على عاتق الفرد عند قيامه بالعمل، كالحفاظ على أسرار الوظيفة، مسؤولية على المخزونات، ومسؤولية تقديم المعلومات والبيانات في شكل تقارير في وقتها لضمان السير الحسن للمنظمة.

4- **ظروف العمل:** وهي ظروف تعيشها المنظمة، والتي تؤثر بصورة واضحة على أداء الفرد، وهذه الظروف تتمثل في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء

تتفاوت أهمية العناصر من صناعة إلى أخرى، ومن وظيفة إلى أخرى، ولهذا فإن أفضل طريقة لتحديد أهمية العنصر هي قيمة الأوزان أو النقاط التي تخص كل عنصر ويتم ذلك ب:²

1- ترتيب العناصر ترتيبا تنازليا وفقا لدرجة أهميتها للمؤسسة.

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص150.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص150

2- تحديد القيمة النسبية لكل عنصر على أساس مجموع الأوزان قيمة هذه العناصر 100 %.

3- وقد تقارن هذه الأوزان مع مؤسسات أخرى:

الجدول رقم (2- 2): مقارنة الأوزان مع مؤسسات أخرى

العنصر	مقدار الأهمية	متوسط الأهمية
المهارة	من 40 إلى 64	50 %
المجهود	من 10 إلى 21 %	15 %
المسؤولية	من 20 إلى 37 %	25 %
ظروف العمل	من 10 إلى 20 %	10 %

المصدر: مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص151.

المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري , لذا كان من الواجب القائمين بهذه العملية أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية ومتسلسلة , مخطط لها مسبقا , بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة من وراء عملية التقييم وفيما يلي سنحاول عرض أهم الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي , والخطوات التي يتم بموجبها عملية تقييم الأداء

الفرع الأول: خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

ويتم وضع هذه الخطوات من قبل إدارة الموارد البشرية , وتمثل فيما يلي :¹

- 1- **تحديد المقاييس**: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم , فمن المفترض أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء لتحديد مستوى الكفاءة في أداء الأعمال .
- 2- **اختيار طريقة التقييم**: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم , ويجب اختيار وإتباع طريقة واحدة في التقييم وذلك تجنباً لخلق الصراعات بين المرؤوسين لانعدام الشفافية في التقييم والتحيز في استخدام الطرق والأساليب .

تسيير¹ شامي صليحة , المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين , دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس , مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير للمنظمات , علوم اقتصادية , معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة أمجد بوقرة , بومرداس , الجزائر , سنة 2010 / 2009 م , ص 83

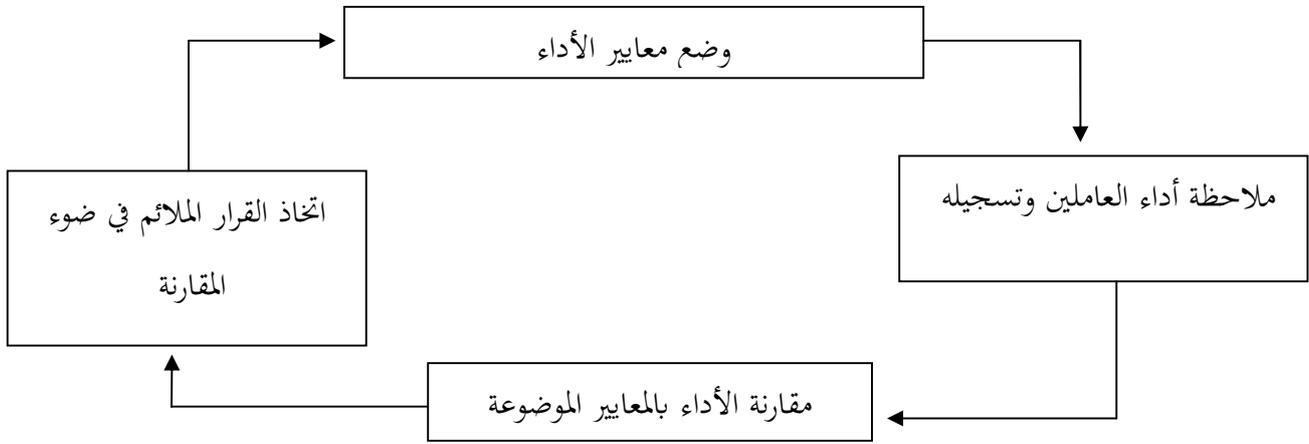
- 3- تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية متواصلة ومستمرة , تلازم المرؤوسين منذ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها , ويشترط في الفاصل الزمني أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا أو قصيرا , وعلى وجه التحديد فإن الفاصل أو المدة الزمنية تحكمها ظروف العمل وطبيعته.
- 4- تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه الخاضع للتقييم , بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته بشكل صحيح ودقيق , وأنسب شخص للقيام بهذه العملية هو الرئيس المباشر أو المشرف نظرا لاتصاله المستمر مع المرؤوسين .
- 5- تدريب المقيم:** إن نجاح عملية تقييم الأداء يتوقف على مدى فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها , لذلك أصبح من الضروري وضع برامج تدريبية جيدة لتطوير وتنمية معارف القائمين بهذه العملية , وتزويدهم بالمعلومات والتوجيهات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم .
- 6- علنية نتائج التقييم:** تحدد هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع المرؤوسين أو لفئة معينة أو ستبقى هذه النتائج سرية .
- 7- مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين:** وفي هذه الخطوة يتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من قبل القائم بعملية التقييم مع العاملين في شكل مقابلة , وشرح وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه .
- 8- التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة موضوع معين وهو , هل سيفتح باب الشكوى والاحتجاج للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟
من خلال الممارسات الإدارية وجد أنه من الضروري فتح المجال للعاملين للمناقشة والاحتجاج على نتائج التقييم ولكن فقط بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة , والهدف من هذه الخطوة أنها تجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم , لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم , بالإضافة أنها تخلق لدى العاملين شعور بعدالة وموضوعية التقييم .
- 9- تصميم استمارة التقييم:** حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري عليه التقييم ووظيفته , والإدارة التي يعمل فيها , ومقاييس التقييم , ويتم وضع مجال خاص ليضع فيه المقيم نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء والسلوك ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء , وتتضمن أيضا تاريخ تنفيذ التقييم , ويجب مراعاة الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام عند تصميم الاستمارة .

الفرع الثاني : خطوات تنفيذ تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء عملية تحتاج إلى التطرق إلى العديد من الخطوات , نوجزها فيما يلي :¹

- 1- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل جيد.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم ويتم قياس ذلك .
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية , وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بنتائج التقييم .
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ظل النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية, مكافأة, تدريب تكوين ,... الخ)

الشكل رقم (2 - 5): خطوات تقييم الأداء



المصدر : شامي صليحة , مرجع سبق ذكره , ص 85

المطلب الخامس: كيفية تشغيل برنامج تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء

تختلف كيفية وطرق تشغيل برنامج تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى.

الفرع الأول: تشغيل برنامج تقييم الأداء

إذا كان أداء الفرد قابلاً للقياس في هذه الحالة لا يوجد ضرورة للبحث عن أساليب تقييم للأداء أخرى،

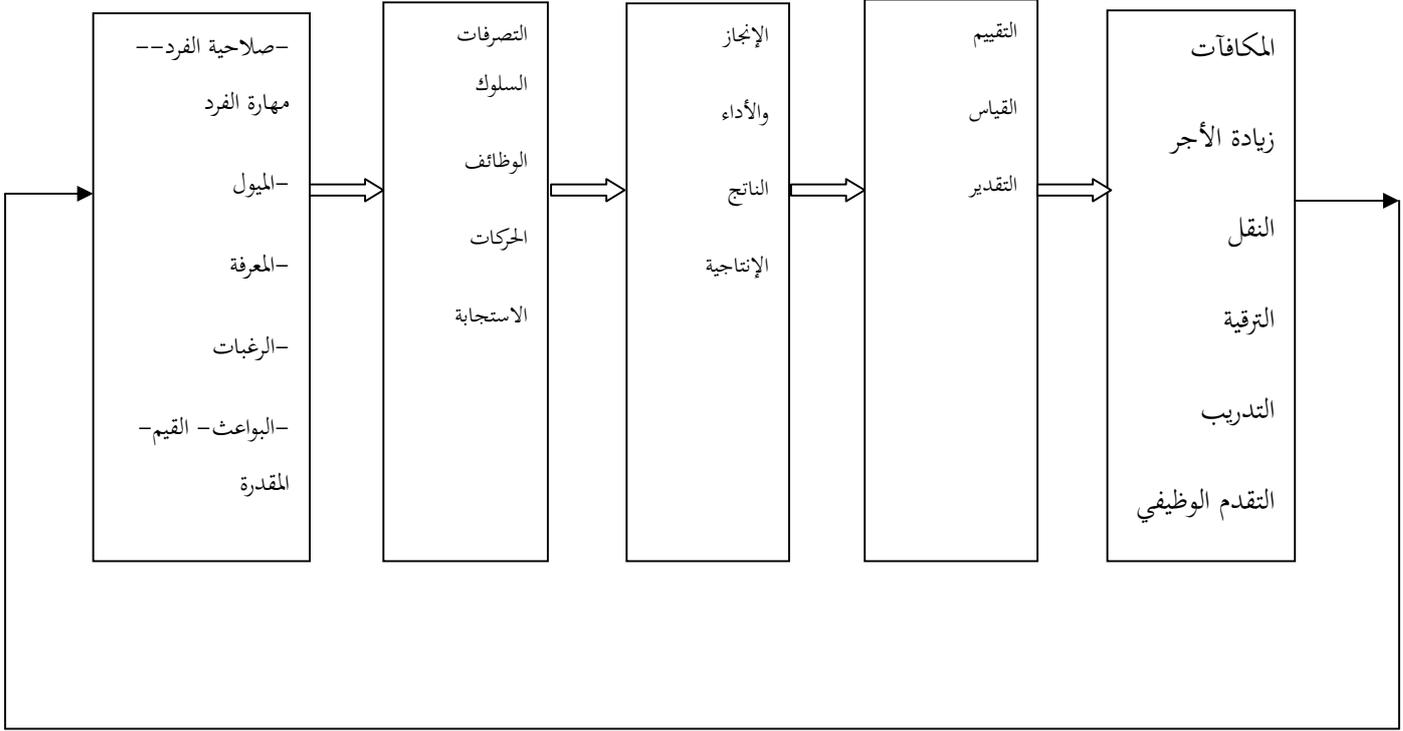
حيث يمكن الحكم على الفرد من خلال الوحدات المنتجة.

أما إذا كان الأداء يصعب قياسه كمياً، ففي هذه الحالة نلجأ إلى الخصائص والسمات الشخصية التي تزيد

من الإنتاج ونعتبرها محوراً للتقييم.

¹ شامي صليحة , مرجع سبق ذكره , ص 85

الشكل رقم (2 - 6): كيفية تشغيل ومراحل برنامج تقييم الأداء



1- خصائص	2- سلوك	3- الادخار	4- تقييم	الإجراءات
العمل		والأداء	المدير للفرد	والمواقف الفرد
				نتيجة التقييم

المصدر: عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص362.

يستخلص من هذا الشكل ما يلي:

1/ أن للفرد سمات وخصائص شخصية تعود إلى ←

2/ سلوك وتصرفات أثناء العمل والتي تؤثر على ←

3/ أداء العمل أو الإنجاز والسلوك الوظيفي، حيث يختص المدير بـ:

4/ تقييم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك:

5/ اتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقييم إنجازهم وتصرفاتهم.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء الأفراد ونذكر منها¹:

1. **طريقة التقدير:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون من مجموعة مقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء.

أ. **المقياس المستمر:** وفقاً لهذا المقياس يتم قياس كل خاصية من الخصائص الموجودة في الفرد، وذلك باستخدام عدد من النقاط يمثل أحد أطرافها الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى، والنقاط المتوسطة تمثل نوعاً من التدرج ما بين الحد الأدنى والأقصى.

ب. **المقياس غير المستمر:** يتم فيه التعبير عن النقاط الدنيا والقصى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

ج. **مزايا وعيوب طريقة التقدير:** نوجزها فيما يلي:

– مزايا طريقة التقدير:

- سهولة الفهم والتطبيق.
- سهولة وإمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها.
- إجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين

– عيوب طريقة التقدير:

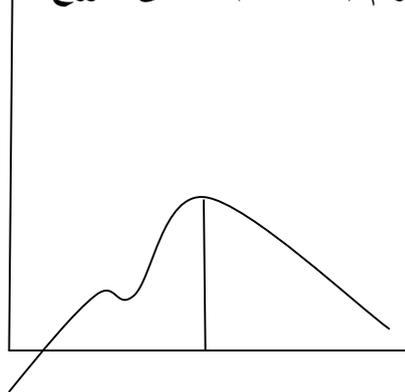
- الفرق بين أي درجتين متتاليتين قد لا تكون له دلالة على الإطلاق، فمثلاً لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على 78 درجة هو أفضل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على 77 درجة.
- استخدام طريقة المتوسط العام في الكم على أداء المرؤوسين قد يعطي نتائج مضللة.
- إعطاء صورة إجمالية عن أداء المنظمة بدلاً من صورة تفصيلية عن أداء كل فرد في المنظمة.
- من عيوب هذه الطريقة أنها متحيزة لأنها تخضع للحكم الشخصي للمدير.

¹ زاهد مجد ديري , سعاد راغب الكسواني , إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، سنة 1430هـ/2009م، ط1، ص199.

2. طريقة المقارنة: جاءت هذه الطريقة لتجنب بعض العيوب التي تضمنتها طريقة التقدير وتعتمد على طريقتين هما:

- أ. طريقة الترتيب: وتقوم هذه الطريقة على الترتيب التسلسلي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس لأداء الأفراد وتمكن هذه الطريقة من الوصول إلى نتائج دقيقة، غير أنه يعاب عليها كثرة الجهد والوقت، وقياس الفروق بين المرؤوسين، فمثلاً قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل وأكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث، كما يعاب عليها أيضاً أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الأفراد 1.
 - ب. طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من التحيز، في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين إلى الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمقاييس)، وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والذي يقول بأن أي ظاهره تميل لها ويقل تركيزها عند الطرفين. 2
- تعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية، حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة، غير أنها لا تخلو من العيوب وأهمها:
- منحى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد.
 - صغر جم المجموعة من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحى التوزيع الطبيعي عليها.
 - اختيار أفراد العاملين في المنظمة لا يتم على أساس الأسلوب العشوائي، وإنما تكون عينة مختارة.

الشكل رقم (2 - 7): منحى التوزيع الطبيعي



متوسط تجمع

البحث

المصدر: مهدي حسن الزويلف، مرجع سبق ذكره، ص 203.

¹ عاطف جابر طه ، نظم المعلومات للموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، ط 1 ، سنة 2014 ، ص 116.

² طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، سنة 1428 هـ / 2008م

3. طريقة القوائم: تتضمن هذه الطريقة طريقتين هما: طريقة القوائم المرجحة، طريقة الاختيار الإجباري.

أ. طريقة القوائم المرجحة: وهي من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، حيث يطالب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد، وتقوم بعدها إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفاً من احتمال التحيز. 1

وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة: هل يقدم أفكار جديدة؟؛ هل هو مواظب على الحضور؟؛ هل يتخذ قراراته بكفاءة؟؛ هل يمتاز باليقظة؟؛ هل لديه معلومات كافية عن عمله؟؛ هل هم مهتم حقيقة بالعمل؟؛ هل يتصرف بحزم أوقات الأزمات؟؛ هل يتأقلم للظروف؟؛ هل يتأكد من سلامة معداته؟؛ هل يقف إلى جانب رؤوسيه؟؛ هل هو سريع الملاحظة والفهم؟؛ هل لديه استعداد ذهني؟؛ هل يحترم رؤوسيه؟.

هذه الطريقة تتميز بالموضوعية التامة نظراً لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، وتتطلب الكثير من الجهد والوقت والمعرفة الفنية في الإعداد لها كما يعاب عليها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم، لأن هذه الطريقة تتضمن النفي أو الإثبات ولا مجال للإجابات الوسطية.

ب. طريقة الاختيار الإجباري: ظهرت هذه الطريقة في الحرب العالمية الثانية حينما قام فريق من علماء النفس بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، واستخدمتها المنظمات المدنية كأسلوب بديل لطريقة القوائم المرجحة، حيث تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف، ويتضمن النموذج مجموعات من العبارات، والتي تتكون كل منها من أربع عبارات تشمل على عبارتان إيجابيتان والباقيتين سلبيتين 2

ج. مثال على ذلك 3:

عبارات إيجابية.	{	— هذا شخص سريع الملاحظة والفهم.
		— شخص حاضر البديهة.
عبارات سلبية.	{	— هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
		— من صفته التردد في أوقات الأزمات.

1 زاهد مجّد ديري , سعاد راغب الكسواني , مرجع سبق ذكره, ص 202.

2 مهدي حسن زويلف, مرجع سبق ذكره, ص. ص. 208-209.

3 مهدي حسن زويلف , مرجع سبق ذكره, ص 209.

هذه الطريقة لا تسمح بالتحيز، حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة كما تتميز بالدقة في تقييم أداء الفرد، ويعاب عليها صعوبة توافر المعرفة في الإعداد لها وصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

4. طرق أخرى في تقييم الأداء: إضافة إلى الطرق السابقة هناك طرق أخرى يمكن اعتمادها في قياس الأداء وهي:

أ. **طريقة الوقائع الحرجة:** هي أسلوب حديث يتطلب ضرورة قيام كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات لتدوين جميع الوقائع الحرجة الإيجابية والسلبية، والتي تعبر عن وجود كفاءة أو انعدامها في الأداء، حيث يتم تدوينها في سجل مقسم إلى مجموعة من الخصائص المرتبطة بأداء المرؤوس كالقدرة على الحكم على الأمور، الدقة في العمل، المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار. 1

● **مزايا طريقة الوقائع الحرجة:** وتتمثل في:

- ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته اليومية.
- إجراء الحوار الموضوعي مع المرؤوس موضع التقييم (حيث تكون المناقشة ذات فعالية أكثر).
- تنمية القرارات الذاتية للمرؤوسين.

● **عيوب طريقة الوقائع الحرجة:** وتتمثل في:

- الإشراف المباشر واللصيق من طرف الرئيس على المرؤوسين.
- تخوف المرؤوسين، نظراً للتسجيلات اليومية التي يقوم بها الرئيس المتعلقة لكل منهم.

ب. **المراجعة الميدانية:** هو أسلوب يتم من خلاله إجراء مقابلات للمرؤوسين من طرف أحد المرؤوسين في

إدارة الأفراد، وذلك للاستفسار عن كل المعلومات المتعلقة بالمرؤوسين ككيفية ومستوى الأداء، هذا

الأسلوب يمكن من إعفاء الرئيس من أعباء العمل الكتابي وإثارة اهتمام المسؤولين بموضوع تقييم الأداء. 2

ج. **المقال المفتوح:** تتطلب هذه الطريقة قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن انطباعاته عن المرؤوسين، وقد تقوم

الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. تمكن هذه

الطريقة الرئيس من المحافظة الدقيقة والتحليل، لكنها تأخذ وقت طويل من عمله. 3

د. **طريقة التقييم الجماعي:** يتم تقييم أداء المرؤوسين بهذه الطريقة عن طريق جماعة من الرؤساء الملمين بعمل

المرؤوسين في كل الأوقات، وتعتبر هذه الطريقة من الأساليب المناسبة لتقييم العمالة الإدارية. وتتميز هذه

¹ زاهد مُجد ديري سعاد راغب الكسواني ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ص 203.

² زاهد مُجد ديري ، سعاد راغب الكسواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

³ زاهد مُجد ديري ، سعاد راغب الكسواني ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

الطريقة ببعدها عن التحيز الفردي، ودقتها بالمقارنة مع التقييم الفردي، نظرا لوجود مجموعة من الخبرات.

1

هـ. **التقييم بالنتائج:** هو أسلوب يهدف إلى الصعوبات التي تعترض أساليب التقييم، كذلك يهدف إلى

تقوية العلاقات بين المسؤولين والمرؤوسين، وتوفير المناخ المناسب للعمل، حيث تتميز هذه الطريقة بـ:

- المشاركة التامة من طرف المرؤوسين، وذلك من خلال الالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة.
- الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق ويرتبط بالفرد نفسه، من حيث عمله وقدراته، وغير ذلك.
- عدم إثارة الاتجاهات الدفاعية حيث يلعب القائد دور مساعد للمرؤوس، وليس دورا هجوميا²

1 زاهد مُجَد ديري , سعاد راغب الكسواني , مرجع سبق ذكره , ص206.

² زاهد مُجَد ديري , سعاد راغب الكسواني , مرجع سبق ذكره , ص206.

المبحث الثالث: تحسين كفاءة وفعالية الأداء

إن تحسين الأداء بين المفهوم والتطور، كما أن مكونات كفاءة وفعالية تتميز بالديناميكية والحركة المستمرة، نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات، بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن التحليل الاستراتيجي انتقل من التركيز على المعطيات الخارجية (الفرص والتحديات) إلى الاهتمام بإمكانات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وهذا لارتباط قدرة المؤسسة التنافسية بقوة أداء أفرادها.

وفي هذا المبحث سنتناول موضوع تطوير الكفاءات البشرية في ظل الوضع الراهن، وكيفية تطبيقها، وهذا ضمن التحولات المختلفة التي فرضت الاهتمام بالموارد غير المادية، إلى التكوين الثاني للأداء وهو الفعالية وسنتطرق إلى ماهية تحسين الأداء، وخطواته وأساسياته، والقائم بعملية تحسين الأداء.

المطلب الأول: تحسين الأداء مفهومه وأساسياته

يعد موضوع تحسين الأداء من المواضيع التي لقيت اهتمام دول العالم، نظراً لمتطلبات النمو الاقتصادي، والارتقاء بالقدرة التنافسية للمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

يعد مصطلح تحسين الأداء من العوامل الدخيلة على العمليات الإدارية والتنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف حول هذا المفهوم¹:

1- تحسين الأداء: هو إستراتيجية إدارية تركز على القضاء على الفاقد في كل الأنظمة والعمليات بالمنظمة، ويتم تنفيذها عن طريق عمل كل الموارد البشرية بالمنظمة معاً

2- تحسين الأداء : هو أسلوب يسعى إلى إحداث تحسينات في العمليات بالمنظمة , وذلك دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية وجذرية في هذه العمليات , بشكل قد يؤدي إلى هدم المنظمة وارتباك نظامها ككل

إذا من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن تحسين الأداء :

ص ص 1 أحمد محمد غنيم , المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , مصر , ط6, سنة 2009 ,

هو مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار والعمليات الإدارية ونظم عمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بهدف إجراء تحسينات في كل مجالات العمل بالمنظمة

إذا تحسّن الأداء يتم من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمنظمة , وبتفاعل مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا , الوسطى , والدنيا)

وتحسين الأداء يعتبر وظيفة تتطلب من المديرين ضرورة الاهتمام بكثير من الأمور سواء في إدارة المنظمة أو أقسامها من أهمها تنمية مهارات العاملين, وانضباطهم, وضمان مشاركتهم وانتمائهم إذا التحسين كوظيفة يقصد بها: تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى

الفرع الثاني: أساسيات لتحسين الأداء

إن الخطوة اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:¹

- 1- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- 2- طور خطة بمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- 3- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- 4- التحقق بالبرامج الأساسية لتحسين مهاراتك.
- 5- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- 6- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية عكسية عن أعمالك.
- 7- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- 8- حاول أن يكون لديك دائما خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

الفرع الثالث: القائم بعملية تحسين الأداء

ونميز هنا بين دورين مختلفين لتحسين الأداء وهما:²

- 1- دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء: يجب على المدير الحرص على تنفيذ إستراتيجية الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره في الخطوات التالية:

¹ يوسف مظهر الدهاشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضبط الإدارة العامة للمرور ، دراسة مكملة لنيل متطلبات درجة الماجستير ، قسم علوم إدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1432هـ / 2011م ، ص71.

² يوسف مظهر الدهاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص82

- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
 - وضع وتحديد الأهداف.
 - تحديد المدخلات اللازمة.
 - التطبيق والتعزيز لزيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي.
 - المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
 - دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.
- 2- فرق العمل وتحسين الأداء: فريق العمل إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد وتخصصاتهم المختلفة، لكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين، وهم مسئولون عن أدائهم، عادة ما يتراوح عددهم من 5-10 وهذه الفرق تفيد في:
- تبادل الخبرات والمهارات اللازمة.
 - جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييما واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
 - فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات.
 - توفير الوقت.
- لكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل، بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير ذلك، وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية، وهناك مؤسسات تقوم بعمل الدوران الوظيفي، وهو يعني أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ الرضا الوظيفي تحسين الأداء. الرضا الوظيفي يعني توفر المنظمة المتطلبات اللازمة والأساسية لأدار العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد كبير من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات تبقى أن المنظمة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.
- 3- تعديل السلوك وتحسين الأداء: تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلال نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي، ونبدأ بالوسائل الإيجابية، وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بسبب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير

يومي، لأنه يدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون منجزاً أو منتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام، ويرى الباحث أن عملية تحسين الأداء يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي عند معين، بل نجعل هدفها دائماً الارتقاء والمحافظة على المستوى الراقى للأداء كما أن عملية التحسين هي عملية مشتركة لجميع عناصر المنظمة ككل وليست مقتصرة على جهة معينة فحسب، بل يجب أن تتضافر هذه الجهود من أجل تحقيق الأداء المتميز والفعال والعائد على المنظمة ككل.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء ودورة تحسين الأداء

الفرع الأول: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بالخطوات التالية: 1

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل، وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل، واللازمة لتحقيق إستراتيجية أهداف المنظمة.

- الوضع الحالي أو الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة، كما هي موجودة فعلياً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلاله يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ

بسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة بتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة يجب أن لا نجعل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء، ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة (العكسية) عن الأداء.

- ضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات أو احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

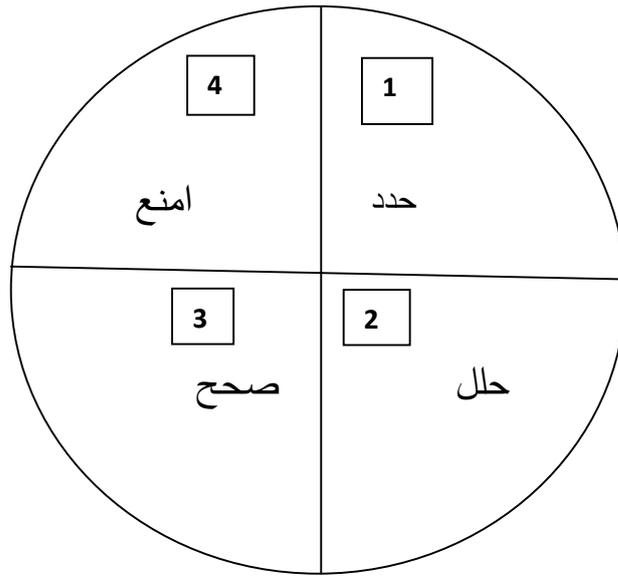
¹ يوسف مظهر الدهماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.
- 3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:
- 4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.
- 5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

- دورة تحسين الأداء

تم تطبيقها بنجاح في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مختلفة ومتعددة , حيث تبين أنها تلي معياري الدقة والبساطة لهذه المنظمات

الشكل (2 - 8): خطوات دورة التحسين



المصدر : أحمد مُجَّد غنيم , مرجع سبق ذكره , ص 27

المطلب الثالث: ماهية الكفاءة

نظرا إلى واقع البيئة المعاصرة الذي يتسم بمحدودية الموارد المتاحة , مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة الحصول على الموارد بالكميات والواصفات المطلوبة لأداء نشاطها, وحتى تضمن المنظمة استمرار نشاطها دون توقف يجب عليها ضمان استمرار تدفق مواردها, ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم ومصطلح الكفاءة في تسيير وإدارة موارد منظمات الأعمال كضرورة حتمية لمواجهة هذا الواقع , إن ماهية الكفاءة تتحدد بمختلف التعاريف

التي خصت بها، وكذا الأبعاد التي تشملها والمستويات التي تضبطها، بالإضافة إلى مختلف التصنيفات التي تندرج ضمنها.

الفرع الأول: تعريف الكفاءات

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للكفاءة وفيما يلي مجموعة التعاريف أهمها:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR": «الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط»¹.
- على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين MEDEF (EX. CNPF) من أبريل إلى ديسمبر 1997 اعتمدوا التعريف التالي: «الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تمديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها»².
- وهناك تعريف آخر للكفاءة ويشير إلى إنجاز الأكثر بالأقل وهذا يعني استخدام مواد أقل من أجل النتائج المحققة، فهي إذن العلاقة بين المنافع والكلفة أو بين المخرجات والمدخلات³.

المخرجات

الكفاءة = —————

المدخلات

إذا كانت النتيجة أكبر من الواحد فهذا يعني كفاءة عالية.

إذا كانت النتيجة أقل من الواحد فهذا يعني كفاءة متدنية.

وعرفها "جيل ترو مبلي" على أنها: هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها من حيث عالم العمل.

وفي تعريف آخر : تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة , واختصار مدة المشروع , ويمكن قياس الكفاءة بالمعادلة التالية⁴:

¹ ثابتي الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات وتنمية المواد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 112.

² ثابتي الحبيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007م، ص 34.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، ط 4 ، سنة 2009 ، ص 227

$$\frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} = \text{الكفاءة} \times 100$$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة بين يديها من رأس مال وآلات ومواد خام وعمالة بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر المدخلات ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة هي معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة وهي تركز على جانب المدخلات فقط من العملية وتؤكد هذه التعاريف على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توافر الموارد.
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة

ترتبط الكفاءة بمجالات مختلفة في شكل أبعاد متباينة تختلف مستوياتها من الصفر إلى المستوى السابع.

1- أبعاد الكفاءة: وتمثل في:¹

- الكفاءة العلمية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.
- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات... إلخ.
- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

2- المستويات: ونميز بين المستويات التالية:²

- المستوى 0: لا يملك أية معرفة.
- المستوى 1: يملك معارف أساسية.
- المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

¹ ثابتي الحبيب وآخرون , مرجع سبق ذكره , ص 113

² نجم عبود نجم , مرجع سبق ذكره , ص 34

- **المستوى 3:** يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
- **المستوى 4:** القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- **المستوى 5:** التحكم في وضعيات جد معقدة، وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
- **المستوى 6:** المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
- **المستوى 7:** التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات، وهو معترف به وطنيا وعالميا.

المطلب الرابع: تصنيف وترتيب الكفاءات

تصنف الكفاءات وفق عدة معايير نستعرضها كمايلي

الفرع الأول: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية، تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة

تحتاج كل منظمة بأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:¹

1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

- **الكفاءات الفكرية والتصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره: السياسية والاجتماعية... إلخ، هذه التصورات تمنح التنظيم أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه من الخصوص. وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة.
- **الكفاءات الإنسانية والعلاقاتية:** فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقات بمسئولي وزملائه ومرؤوسيه وتترجح القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية منها؟
- **الكفاءات التقنية:** تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لأسلوب إجراء أو تقنية معينة، وتترجح واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

¹، ثاني الحبيب وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 122.

الشكل رقم (2- 9): توزيع الكفاءات على المستويات الإدارية

الكفاءات العلمية	القمة (الإدارة العليا)
الكفاءات الإنسانية	إطارات وسيطة
الكفاءات التقنية	التحكم (الإدارة الدنيا)

المصدر: ثابتي الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص:124.

2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة

ونميز نوعين وهما:

- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب إنجاز المهام الموكلة إليه إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة، وهي مرتبطة بمهن معينة.
- الكفاءات المشتركة: هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، وعلى الرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية.

الفرع الثاني: تصنيف الكفاءات بحسب السعة ومستوى الحيازة، تصنيف الكفاءات من حيث درجة

الاحتياج الآنية أو المستقبلية

ونميز: ¹

1- تصنيف الكفاءات بحسب السعة ومستوى الحيازة

- الكفاءات الفردية: هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.
- الكفاءات الجماعية: هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية

¹ ثابتي الحبيب وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 122.

الجماعية للفاعلين، إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يعتذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي، مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

2- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

نتيجة للتطورات السريعة للمهن ونتيجة التسارع المذهبي لوتيرة الابتكارات التكنولوجية، إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين، وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس على دورة حياة المنتج، ومدة صلاحية الكفاءة، ونميز فيها نوعين هما:

- الكفاءات المكتسبة (المتاحة): في تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن t، وتقتضيها طبيعة العمل، ونوعية المنتج، أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- الكفاءات اللازمة مستقبلياً: تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلياً على أعوانه نفسها.

المطلب الخامس: ماهية الفعالية

يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل.

الفرع الأول: تعريف الفعالية

نظر بعض الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في

المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة¹.

– تعريف Vincent plauchet: ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: «القدرة على تحقيق النشاط

المرتقب، والوصول إلى النتائج المترتبة»²

– تعريف Walker et ruibert: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية نم نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة³.

¹ Dervaux , A. couloud, **dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2eme, édition, dunob, Paris, 1999, P 78.

² Vincent plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 24 PMF, France, 2006, P 6.

³ Jean- emile denis et outrer, **orientation marche et performance**, WWW. Orient.Fr, consulté leM 27-03-2009, P 11.

- وفي تعريف آخر: هي نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة 1

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعين في عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:2:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

مما سبق فإن مصطلح الفعالية يقصد به الفرق بين النتائج المحققة، والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، أي كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية من هنا يظهر لنا الاتصال الوثيق بين فعالية المنظمة والأهداف ، إذ أن الأهداف هي عبارة عن نقطة النهاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها .

الفرع الثاني: قياس الفعالية

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:3

$$\frac{Mm}{Rp} = \text{الفعالية (النسبة)}$$

حيث Rm : النتائج المحققة.

و Rp : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية}$$

حيث:

Mm : الإمكانات المستخدمة.

Mp : الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

¹ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 228

² محمود جودة وآخرون، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص 71.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد07، 2009-2010.

الفرع الثالث: مستويات الفعالية

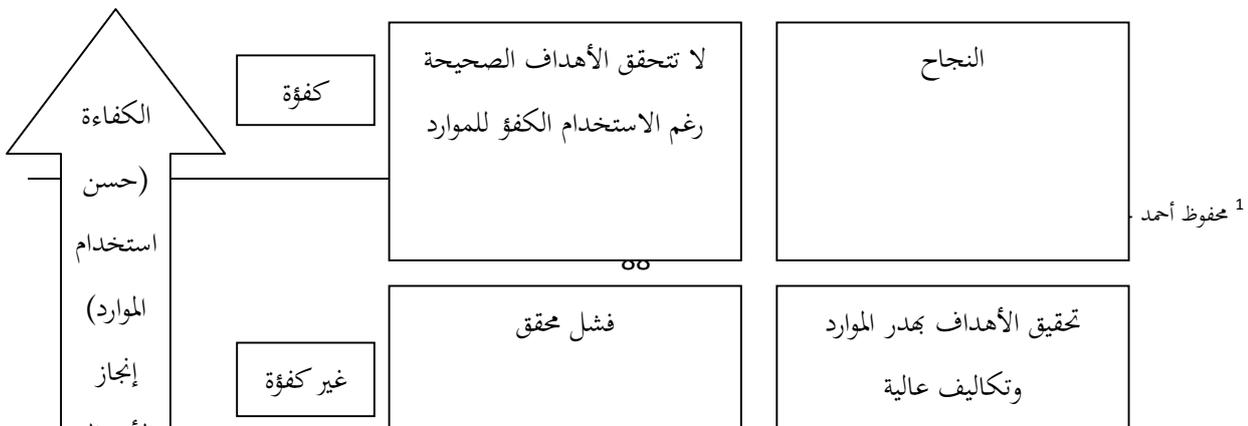
ويختلف مفهوم الفعالية باختلاف مستويات الفعالية: 1

- 1- الفعالية الإدارية: تتعلق الفعالية الإدارية بمدى تحقيق الدائرة أو القسم للأهداف الموضوعة له
- 2- فعالية المجموعة: تركز على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل للأهداف الموضوعة لها
- 3- فعالية المنظمة: تتعلق فعالية المنظمة بقياس مدى تحقيق المنظمة ككل لأهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج المرغوبة

الفرع الرابع: العلاقة بين الفعالية والكفاءة

العلاقة بين الفعالية والكفاءة علاقة تكامل في العادة عندما يكون هناك هدف واحد لإدارة الإنتاج، ومع ذلك فإن العلاقة يمكن أن تكون علاقة تعارض فيكون هناك أكثر من هدف لإدارة الإنتاج. فقد يكون للإدارة العليا (الفعالية) هدف رضا الزبون، في هذه الحالة عندما يتأخر العامل أو يغيب يتأخر موعد التسليم (عدم فعالية) فحين تتم معالجة ذلك باستخدام الوقت الإضافي بتكلفة على (كفاءة أدنى) لتجنب تأخر التسليم.

الشكل رقم (2 - 10): مصفوفة علاقة الفعالية بالكفاءة



المصدر: وائل مُجد صبحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، سنة 2005، ص:49.

تبدو العلاقة بين الكفاءة والفعالية كبيرة جدا , فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة, وليست كفؤة , أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وموائمة بينهما ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب تنسيق ثلاثة عناصر أساسية هي :

- الأهداف.

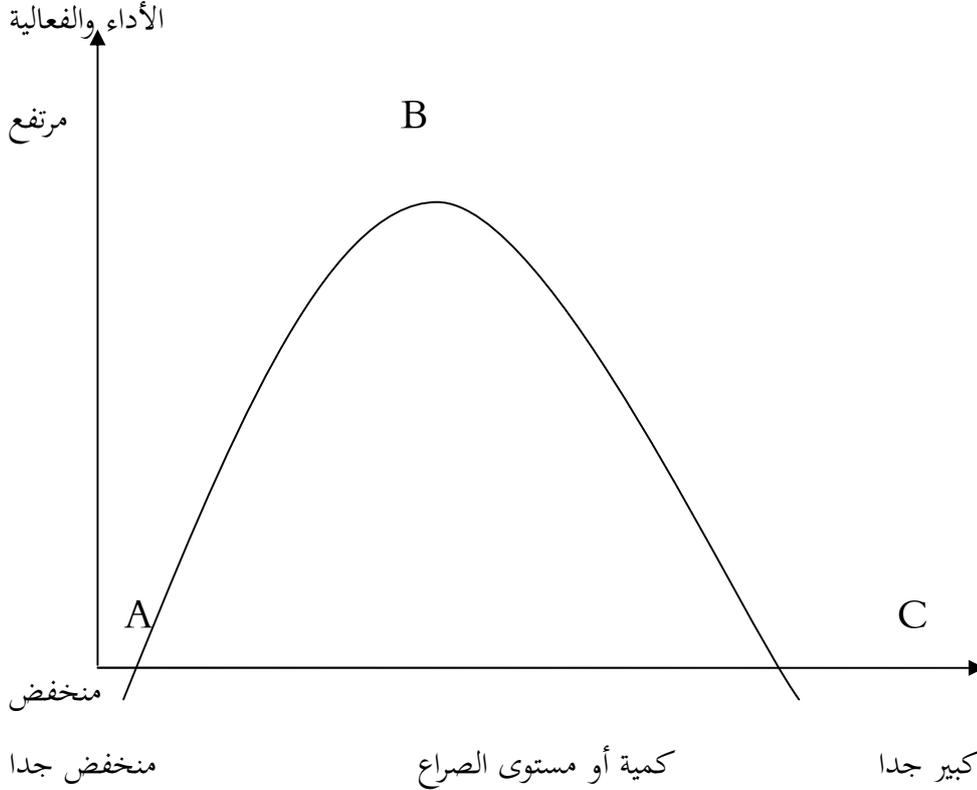
- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف .

- النتائج المحققة, ومدى قربها أو بعدها عن الأهداف المحددة.

الفرع الرابع: العلاقة بين الكفاءة والمعارف

يرتبط هذان المفهومان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر الفصل بينهما، ويجمعهما قاسم مشترك ألا وهو الإنسان المفكر العامل على الرغم من أن الباحثون اهتم كل منهم بمفهوم مختلف عن الآخر، حيث اعتلى المختصون أنظمة المعلومات بإدارة المعارف، بينما اهتم المختصون بتسيير الموارد البشرية بإدارة الكفاءات، إضافة إلى عامل آخر وهو الاختلاف في المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأنجلو سكسونية، فالأولى تركز على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية)، والمعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة، والمعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ من الكفاءة

الشكل رقم (2- 11): العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية الأداء



المصدر : حسين بورغدة , مرجع سبق ذكره , ص 150

وفي دراسة عن العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء والفعالية التنظيمية , اتضح من نتائج هذه الدراسة أن مستوى الصراع المرتفع جدا والمنخفض جدا قد يترتب عليه انخفاض في مستوى الأداء وفعالية المنظمة وأكدت على أنه الأداء والفعالية التنظيمية يأتي من خلال وجود مستوى مناسب من الصراع التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل

من خلال قراءتنا للشكل السابق يتضح أن مستوى الصراع المنخفض جدا كما في الحالة (A) وهي الحالة التي لا توجد فيها صراعات تنظيمية على أية قرارات تتخذها الإدارة أو جماعة العمل وعادة ماتكون هذه القرارات منخفضة الجودة والنتيجة تكون في هذه الحالة تحقيق أداء ضعيف وفعالية ضعيفة

أما بالنسبة للحالة (B) فهي الحالة التي يطلق عليها الصراع البناء أو الصراع الصحي , حيث يكون مستوى الصراعات التنظيمية كافية لتحقيق الأداء الأمثل وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة نتيجة زيادة التنافس بين

جميع الأطراف مما تزداد رغبة الأفراد في تحسين الأداء والتوصل إلى أساليب جديدة ومتطورة لحل جميع المشاكل التي تواجه المنظمة وجماعات العمل

وأخيرا الحالة (C) ويطلق عليها الصراع الهدام أو الصراع السلبي حيث يزداد مستوى الصراع إلى درجة حدوث اختلاف كامل بين جميع الأعضاء حول الأهداف أو أسلوب العمل , وتؤدي هذه الحالة إلى ظهور نتائج سلبية على كل من الأفراد والمنظمة , وتزداد ضغوط العمل , وانخفاض الرضا الوظيفي وبالتالي تزداد حالات التغيب ودوران العمل , وغيرها من المظاهر السلبية للصراع التنظيمي

وفيما لا شك فيه هو أنه الوصول إلى حالة الصراعات المناسبة, (الحالة (B)) يتطلب وجوب وجود إدارة فعالة للصراعات التنظيمية

خاتمة الفصل الثاني:

بعد أن قمنا بعرض الأسس النظرية لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب والمفكرين والباحثين في حقل التسيير، نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. يشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقيائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والأفراد، ورغم أن الاهتمام بالأداء قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبيا، ساهمت فيها مختلف القطاعات، وأصبح الحديث اليوم عن إدارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات، وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفاعلية والكفاءة

ونظرا لوجود اختلافات وتفاوتت بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة إيجاد نظام لتقييم الأداء ومعرفة أي من الأفراد أدائه يساهم في نمو المنظمة وتطورها وذلك بمعرفة نقاط قوة أدائه وتعزيزها وأدائه ضعيف بمعرفة نقاط الضعف والعمل على إزالتها وذلك بالتدريب والتكوين وهذه العملية سميت بنظام تقييم الأداء .

تمهيد :

إن إدارة الصراع تعني التعامل مع الصراع بحيث يصبح في خدمة الأداء الوظيفي , والصراع كسلوك يظهر في المنظمة بشكل طبيعي نتيجة لعدة أسباب تنظيمية أو شخصية لا يمكن التنبؤ بها , لذا وجب على الإداريين التعامل مع الصراع كظاهرة طبيعية من خلال إدارته وجعله يصب في مصلحة الفرد والمنظمة معا , وذلك باستعمال مختلف الوسائل المتاحة للإدارة

إن سر نجاح أي منظمة يكمن في طريقة إدارتها , فالإدارة ترسم السياسات , وتتخذ القرارات التي تساهم في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها , إذ أن الإدارة الجيدة قد تعوض بكفاءتها قلة الموارد ونقص الإمكانيات والمهارات من أجل الحصول على أداء أحسن . وقد أصبحت الإدارة موردا متجدد خاصة مع تطور البيئة بمختلف مفرداتها ومتغيراتها

منذ أن بدأ الناس عموما والأفراد في المنظمة خصوصا يدركون أهمية الجماعات في العمل لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى , أصبحت الإدارة كعلم وفن لا يستغنى عنها في تنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف والغايات المرغوبة وذلك باللجوء إلى مختلف العوامل التنظيمية من قيادة واتصال ورقابة وتغيير وتخطيط وتنظيم وهذا لضمان التسيير الحسن للعلاقات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد.

في الفصلين السابقين كانت لنا نظرة شاملة وعامة حول الصراع التنظيمي وإدارته وحل الأداء وأدوات تحسينه , ومن خلال ماسبق حاولن في هذا الفصل العمل على إيجاد العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي بالأداء من خلال الوظائف الإدارية التالية : القيادة , الرقابة , التغيير والاتصال , وقد اخترنا هذه المتغيرات الأربعة نظرا لدورها الفاعل في المنظمة , وتأثيرها على السلوك الفردي ولصلتها المباشرة بإدارة الصراع وتأثيرها البارز على الأداء الوظيفي , وعلاقتها التكاملية المتبادلة مع بعضها البعض

إذا في هذا الفصل سنتطرق إلى القيادة مفهومها ونظرياتها ودورها في إدارة الصراع وأيضا دورها في تحسين الأداء , أيضا سنتناول الاتصال مفهومه إيجابياته وسلبياته ودوره في إدارة الصراع وتحسين الأداء , في المبحث الثالث سنتحدث عن التغيير ومقاومة التغيير في إحداث الصراع وكيف يساهم التغيير في تحسين الأداء , أما في المبحث الرابع فسننتقل إل الرقابة باعتبارها الوظيفة النهائية التي تشرف وتراقب أداء الوظائف الأخرى .

المبحث الأول : ماهية القيادة ودورها في إدارة الصراع

تمثل القيادة المحور الرئيسي في الإدارة على جميع مستوياتها , لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وقدر كبير من الفاعلية, والمنظمات لم تعرف يوماً حاجة أكبر من حاجتها لقائد يدير ويوجه ويرشد الأفراد في الاتجاه الصحيح من أجل ذلك تعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون , لأن وجود قيادة ناجحة وقائد ماهر يعني وجود إدارة تفهم دوافع سلوك الأفراد , قادرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل .

المطلب الأول : مفهوم القيادة

عرفت القيادة بطرق مختلفة واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها , وهناك من يقول بأنه يوجد عدد كبير من التعاريف القيادية مساو لعدد الباحثين الذين كتبوا في هذا الموضوع , وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف لهذا المصطلح إضافة إلى التطرق إلى مصطلحين هاميين مرتبطين كل الارتباط بالقيادة .

الفرع الأول : تعريف القيادة

لقد تعددت التعاريف وتشابكت حول مصطلح القيادة , حيث في سنة 2012 بلغت عدد تعاريف القيادة "201" تعريف

1- عرفها كل من "باس" و "ليكرت" و "أودواي" بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس , وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مرغوب " ¹

2- ويعرفها البعض الآخر بأنها " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة " ²

3- وعرفها القحطاني بأنها " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير في الآخرين " ³

¹ نجهد حسنين العجمي , القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر , عمان , الأردن , ط 1 , ص 57

² بشير علاق , القيادة الإدارية, دار البازوري للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة العربية , سنة 2010 , ص 13

³ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , مرجع سبق ذكره , ص 16

ويعرفها بعض الباحثين بأنها " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة ".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه يجب توفر مجموعة من العناصر حتى يتم اعتبار القيادة عملية إدارية واضحة الأهداف والمعالم وهذه العناصر هي :

* قائد تتوفر فيه خصائص وسمات للتأثير في الآخرين.

* مرؤوسين يتم التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم .

* أهداف واضحة تسعى المجموعة تحت إشراف القائد لتحقيقها .

الفرع الثاني : القوة والتأثير

تعتمد القيادة كوظيفة إدارية على محورين هامين يمثلان السلطة والنفوذ لأداء المهام المنوطة بمركزها

الوظيفي وفيما يلي سنتعرف على هذين المحورين

1- القوة :

أ- القوة: وتعني القدرة على التأثير في الآخرين، وتعلق بقوة القائد وقدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث التأثير في سلوك مرؤوسيه أو الأفراد التابعين له.

ب- القوة : قدرة القائد في تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له , وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها².

وتتجلى مصادر قوة القيادة في:³

— القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب (المدير العام، المدير، المشرف).

¹ 17 عدي عطا حمادي , القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيه التنمية , دار البداية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1434هـ / 2013م , ص

² عدي عطا حمادي , مرجع سبق ذكره , ص 62

³ علي عباس , أساسيات علم الإدارة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , ط1 , سنة 2004م / 1424هـ , ص 160

- القوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين ، مثل: (الرواتب، الترقيات، الجوائز).
- قوة القسر أو الإكراه: تتأني هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب وجزاء بالنسبة للآخرين، مثل: (لفت النظر، التأنيب، إنهاء الخدمة).
- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف، والتأثير على الآخرين نتيجة الممارسات السابقة.
- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: تتمثل في قدرة تأثير المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا على المديرين في المستويات العليا، وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض.

2- التأثير: والذي يعني إحداث التغيير في سلوك الآخرين باستعمال أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية:

- الاستشارة: هي تمكين الآخرين من المشاركة في اتخاذ القرار.
- الإقناع العقلاني: باعتماد خطط عقلانية أو معلومات داعمة.
- المناشدة الإحائية: هي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم.
- تكتيكات كسب الرضى والمداهمة مع الآخرين وإشعارهم بأهميتهم لكسب ودهم.
- تكتيكات التحالف: ممارسة الضغط والتهديد والتخويف لكسب دعم الآخرين.
- دعم المستويات العليا.
- تبادل المنافع (الوصول على مكافئة مقابل تغيير السلوك).

المطلب الثاني: أنماط القيادة ونظرياتها

نظرا لأهمية القيادة وتأثيرها على المنظمات والأفراد ظهرت العديد من الأنماط والنظريات لتحديد الممارسات الصحيحة للقيادة في المنظمات

الفرع الأول : أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة، واختلفت وفقا للدراسات والأبحاث التي أجريت تم تحديد خمسة (05) أساليب قيادية يمكن العمل بها في قيادة الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وأهداف الأفراد بشكل خاص.

1- **تعريف النمط القيادي:** النمط القيادي هو "مجموعة السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيرها على المرؤوسين، أو على الآخرين في اتجاه لتحقيق الأهداف".¹

2- **الأنماط القيادية:** تتمثل الأنماط القيادية في:²

— النمط التسلطي: إن الخاصية المميز لسلوك القادة المتسلطين أنهم يتخذون من سلطاتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على تنفيذ الأعمال، وقد دلت الدراسات أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة، ومن خلال ها نستنتج نوعين لهذا النمط:

● المتسلط المستبد (الفردية المتشدة): وهنا يلجأ القائد إلى استخدام التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة، ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.³

● المتسلط الخير (الفردية الخيرة): يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية، كالثناء والمدح، ويلجأ للأساليب العقابية إلا عرضاً، ويلجأ أحياناً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.⁴

— النمط الديمقراطي (الشوري): يحدد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

— النمط التسيبي (الفوضي) أو القيادة غير الموجهة: وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذهم القرارات لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوباً، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة.

— النمط الديبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الدستوري في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة، وهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه.

— النمط الجماعي: يعتبر هذا الأسلوب من الأنماط المفضلة في المنظمات المعاصرة، حيث يتم التركيز على إسهام العاملين، ومشاركتهم في تحديد الغايات والأهداف، ورسم السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات، ويقتصر دور المدير على أنه حلقة وصل بين مختلف المستويات التنظيمية.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص306.

² هاشم مدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، سنة 1430هـ-2010م، ص.ص 30-32.

³ محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر، ط3، سنة 2006، ص269.

⁴ محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص269.

الفرع الثاني : نظريات القيادة

ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر وليدة جهود وتجارب ودراسات تتابعت وتوالى مع مرور الزمن في مختلف المجالات, التي تناولت وفسرت موضوع القيادة وسلوك القائد وتوجهاته وصفاته, وفيما يلي سنحاول التطرق لأهم هذه النظريات موجزة.

1- نظرية السمات الشخصية:

ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية " الرجل العظيم " , وتقوم هذه النظرية على أساس مجموعة من الصفات والمميزات التي تفسر قدرات القيادة عند البعض , ومن وجهة نظر رواد هذه النظرية أن القائد هو الذي يحتل مكانة ومنزلة خاصة بين أعضاء المجموعة التي يعمل أو ينتمي إليها , ووفق هذه النظرية أن لا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات لأن " القائد يولد ولا يصنع " .

لم يتفق العلماء على تحديد سمات محددة للقادة ولكنهم اتفقوا على سمة الذكاء, فالقائد حسب هذه النظرية يجب أن يتميز بي: الذكاء , الشهرة , الاستقلالية , تحمل المسؤولية , لديه قابلية للاستماع , المشاركة الاجتماعية والمناورة , أي لا يمكن لشخص لا يملك تلك المميزات أن يكون قائدا .

ناقشت هذه النظرية موضوع القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية إنسانية يمكن تفسيرها بدراسة الخصائص الشخصية لقادة عظام ومدراء ناجحين.¹

2- نظرية الموقف (النظرية الظرفية)

ترتبط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله , فعلى أساس عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة ترى هذه النظرية أن المهارات القيادية تحركها المواقف والظروف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد جماعته , وترى هذه النظرية أيضا أن بإمكان أي فرد أن يكون قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي حلا معين , واستطاع إيجاد هذا الحل , وحسب هذه النظرية فإنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي تواجه القائد , وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع اختيار النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف والمواقف التي يجد نفسه فيها , ومن هذه المواقف والمتغيرات : الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها , خبرة القائد

¹ علي عباس , مرجع سبق ذكره , ص 164

وشخصيته , المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم , طبيعة العمل ومتطلباته , نمط المهام وأسلوب تحديدها بيئة العملالخ¹

3- النظرية السلوكية

وتعمل هذه النظرية على دراسة القائد , أي ماذا يعمل ؟ وماهي الطرق والأساليب التي يستخدمها في أداء عمله؟ وتشير إلى أن القيادة ظاهرة سلوكية تعتمد على سلوك وأفعال القادة كمؤشرات ومعايير لتحديد النمط القيادي

وحددت هذه النظرية بعدين هامين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين , والقائد الأفضل وفق هذه النظرية هو القائد الذي يكون لديه اهتمام عالي بالأفراد والعمل معا.

وأكد فيدلر وفق هذه النظرية على أنه يوجد عوامل تؤثر في عملية القيادة وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاث وهي:

* قوة الموقع للقائد (الموقع الوظيفي) = (قوي - ضعيف)

* بناء أو تركيب المهام (هيكله المهام) = (مهيكلة - غير مهيكلة)

* العلاقات الشخصية للقائد (علاقة القائد بالأعضاء) = (جيدة - ضعيفة)²

المطلب الثالث : ماهية فعالية القيادة

عرفت وظيفة القيادة تطورا ملحوظا مع توالي الزمن , فمن القيادة الإدارية كوظيفة مكملة لباقي الوظائف التنظيمية الأخرى , إلى اعتبارها علم قائم بحد ذاته يجب دراستها والوقوف على كفاءتها والعمل على تحسين فعاليتها هذه الوظيفة , ومن هذه التطور ظهر مفهوم فعالية القيادة ليوآزي بين حاجات المنظمة وحاجات الأفراد لتحسين أدائهم .

¹ محمد سرور الحريري , طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 سنة 1433 هـ / 2012م , ص

² محمد قاسم القريوتي , مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) , مرجع سبق ذكره , ص 142

الفرع الأول : تعريف فعالية القيادة

1- القيادة كوظيفة تتضمن القيام بمهام وإجراءات معينة , لتحقيق أهداف محددة أهمها دفع وتحفيز الموظفين نحو أداء أفضل¹

2- وتعرف أيضا بأنها " السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته, وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم, وبالتالي يجب عليهم تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة"²

إذا من خلال التعريفين السابقين : تكمن فعالية القيادة في الموازنة بين حاجات المنظمة أي ماتسعى المنظمة إلى تحقيقه من أداء وإنتاجية وبين حاجات الأفراد , فعلى القائد العمل على الموازنة بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل , لأن الاهتمام بجانب على حساب الآخر يؤدي إلى الضرر بالمنظمة , وبالتالي على القائد أن يكون حذرا في اختيار أسلوب ونمط القيادة الذي يتماشى مع الموقف الذي يتواجد فيه .

الفرع الثاني: الجماعة الفاعلة أو الفعالة

تتصف الجماعات الفاعلة في المنظمة التي تعمل تحت إشراف قائد فاعل بخصائص مميزة تتمثل فيما يلي :³

- 1- المبادرة وإبداء الرأي .
- 2- تبادل المعلومات والرؤى .
- 3- طرح الأفكار .
- 4- التوصل دوما إلى اتفاق .
- 5- بذل وقت كافي لمناقشة القضايا الهامة مع عدم إهمال الأمور البسيطة .
- 6- النقاش المجدي والبناء .

¹ مصر, سيد محمد جاد الرب, مراجع إدارة الأعمال. كيف تكون قائدا ناجحا وفعالاً؟, مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية , مطبعة العشري , الإسكندرية , سنة 2008 , ص 25

² بلال خلف السكارنة , القيادة الإدارية الفعالة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1431هـ / 2010م , ص26
³ الجامعة³ عبد الله جوهر , الإدارة في الشركات والمؤسسات : القيادة , التسويق , العمل المؤسسي , تخطيط وإدارة القوة العاملة , الحوكمة, مؤسسة شباب للنشر , مصر , سنة 2014 , ص ص 12- 13

7- الفهم الواضح والمتبادل للرأي والرأي الآخر.

8- التركيز على الأهداف والغايات وتشجيع المبادرات .

9- الاستعداد للتغيير وطرح البدائل.

10- هنالك دائما خبرات مشتركة واحترام متبادل .

11- القرارات النهائية تتجه لتحقيق الأهداف العامة والمشاركة.

المطلب الرابع : دور القيادة في إدارة الصراع وتحسين الأداء

إدارة الصراع من أهم الوظائف التي تقوم بها القيادة, ويتلخص دور القائد في إدارة الصراع في دورين هامين حسب نمط القيادة الذي يتبعه , وطبيعة الموقف الذي يتواجد فيه , ونلخص هذين الدورين في :¹

الفرع الأول : النظريات التقليدية في إدارة الصراع

حسب النمط التسلسلي في القيادة التقليدية يقوم القائد بحل الصراع بالقوة حتى لو اضطر إلى طرد الأفراد المتسببين في الصراع , ويعود وجود هذا النمط إلى المبادئ والنظرة السلبية لهذه النظرية اتجاه الصراع , والذي تعتبره ظاهرة سلبية أثارها هدامة للأفراد وهو نتيجة لمشاكل ومواقف شخصية بين الأفراد يجب التعامل معه والعمل على قمعه وأكدت أيضا أنه لا يمكن للأفراد العمل في وجود هذه الظاهرة , ولم تعطه اهتماما واسعا في طريقة أدائها لمهامها الإدارية حيث لم تقرر خطوات أو طرق علمية وعملية لحسم الصراع لأنها لم تعترف بوجوده كظاهرة يمكن ان تكون لها آثار إيجابية على أداء المنظمة بصفة عامة , ولا يمكن أن تتقبل وجود اختلاف بين الأفراد فعلى الفرد داخل المنظمة أن تكون لديه نفس الثقافة والمبادئ وحتى وإن اختلفت خارجها

وبالتالي فإن استخدام القوة والنفوذ لحسم الصراع لايعني بالضرورة القضاء عليه وتلاشيه , وإنما تقوم الأطراف المتصارعة بكبت الصراع خوفا من الإدارة وقراراتها , ولكن يمكن أن يظهر بعد فترة بشكل آخر وفي مستوى آخر وأكثر حدة , وكما عرفنا سابقا فإن إدارة الصراع لا تعني حله أو القضاء عليه وإنما استثماره وتوجيهه إيجابيا في خدمة أهداف المنظمة والأفراد . وبالتالي هذا الأسلوب ليس له الأثر الإيجابي المتوقع من وراء إدارة الصراع ,

¹ بلال خلف سكارنة , مرجع سبق ذكره , ص ص 21-23

وبالتالي كبت الصراع والقضاء عليه مفاده كبت الإبداع والتنافس والابتكار واكتشاف القدرات الحقيقية للأفراد في التنظيم الواحد , وهذا ما يعود بالسلب على أداء الأفراد والمنظمة .

الفرع الثاني: تعامل النظريات الحديثة مع الصراع

تشجع النظريات الحديثة للقيادة بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة على استحداث وظائف جديدة تتماشى والتغيير الذي يحيط بالمنظمة , وكانت إدارة الصراع التنظيمي إحدى هذه الوظائف , فقد أكدت الدراسات أن معظم المدراء والقادة يقضون 20% من وقتهم في العمل في إدارة الصراعات , ووفق هذه النظرية فإن على القائد اتخاذ عدة أدوار تتوافق والعوامل والمتغيرات المحيطة ومن أهم الأساليب التي شجعتها القيادة الفعالة الأسلوب أو النمط الديمقراطي الذي يقوم على حرية التعبير والإبداع , ويتقبل حالات الاختلاف والصراع , ووفق هذه النظرية فإن القيادة تعمل على حل الصراع وفق خطوات علمية وعملية تبدأ بمعرفة وتشخيص الأسباب , فتح باب الحوار والنقاش أمام الأفراد حول موضوع الصراع , وفي الأخير تعمل على القضاء على أسباب الصراع الحقيقية حتى لا يعود الصراع بنفس الأسباب ولكن أكثر حدة .

فالقيادة تعمل على تحجيم الصراع التنظيمي وذلك وفق دورين هما : إما العمل على تقليل الصراع إن كان أكبر من الحجم المرغوبة , أو العمل على تحفيزه وهذا لتحفيز العمال على التنافس والإبداع , إذا القيادة الفعالة هي القيادة التي تقبل حدا معين ومستوى مقبول من الصراع في المنظمة وتسهر على مراقبته وإدارته في الاتجاه الإيجابي . تتمتع القيادة بالمهارات والأساليب العلمية وفرض السيطرة والتحكم وفق النفوذ المركزي والوظيفي ليس كافيا لأداء المهام والأوامر المرتبطة بها بكفاءة وفعالية , وإنما أصبحت ضرورة تتطلب توفر مهارات اجتماعية وسلوكية في الإدارة بهدف التعامل الجيد مع الأفراد وإمكانية تحفيزهم وتوجيههم وفهم سلوكهم التنظيمي بما يحقق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

خلاصة المبحث الأول:

القيادة عملية تفاعلية , فلا توجد قيادة بدون تبعية , وعلى المرؤوس إتباع الاتجاه الذي حدده القائد وحتى يكون للقيادة دور فاعل في حل المشاكل والخلافات يجب على القائد أن يعرف الكثير عن سلوكيات وتصرفات الأفراد , وماهي أفضل الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للتوفيق بينها ؟ , إضافة إلى معرفة الأسباب التي تجعل الأفراد يتصرفون تصرفات دون غيرها في اتصالاتهم مع بعضهم , في مختلف الجوانب والمجالات , فعملية القيادة

ليست سهلة بالنظر إلى تعاملها مع فرد له حاجات ودوافع وميول ورغبات , بالإضافة إلى أن المنظمة تتعامل مع أفراد جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا وتعلموا فيها , وبالتالي فهي تنعكس على أدائهم وسلوكهم , من هذا المنطلق لابد للمنظمة والقائد على وجه الخصوص أن يختار الأسلوب والطريقة المثالية التي يستطيع بها أن يتعامل مع هؤلاء الأفراد , ويخلق عوامل مشتركة بينهم لتنفيذ ما يطلب منهم في ظروف ملائمة خالية من الصراعات تسودها روح التعاون والتنسيق

المبحث الثاني : ماهية الاتصال الفعال ودوره في إدارة الصراع

يتم التعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد من خلال الاتصال , حيث يعد الوسيلة الاجتماعية الأكثر حيوية ودينامكية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها , وقد ازدادت أهمية هذه الأخيرة في المنظمات المعاصر بعد أن اتسع نطاقها وتسارع نموها وتطورها , وزيادة حجمها واتسام بيئتها بالتعقد والتغير , وباعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا عبر حركة دائمة ومستمرة من الاتصالات .

وفيما يلي سنتعرف على مفهوم الاتصال , وعلاقته بإدارة الصراع في المنظمة .

المطلب الأول : ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال أداة مهمة وضرورية , فلا يمكن تصور تنظيم بدون اتصال يربط أواصر التفاعل المستمر بين أفرادها وعلى جميع المستويات وفي كل الاتجاهات , فضرورة تسيير مهام المنظمة تتطلب الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بشكل متناسق ومستمر

الفرع الأول : مفهوم الاتصال

لم يتفق الباحثون والمتخصصون بشأن تحديد مفهوم موحد للاتصال , وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف حول مصطلح الاتصال

- 1- تعريف الاتصال : عملية تبادل وانتقال المعلومات بين طرفين أو أكثر , والفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات¹
- 2- ويعرفه البعض الآخر " بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني , ويتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الاتصال , وهو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"²

أما عن جمعية إدارة الأعمال الأمريكية فالاتصال هو " أي سلوك ينتج عنه تبادل معنى "¹

¹ يسرى دعيس , الإشراف الفعال : في ظل إدارة القرن الحادي والعشرين , البيطاش سنتر للنشر والتوزيع, مصر , ط18, سنة 2007 , ص 38

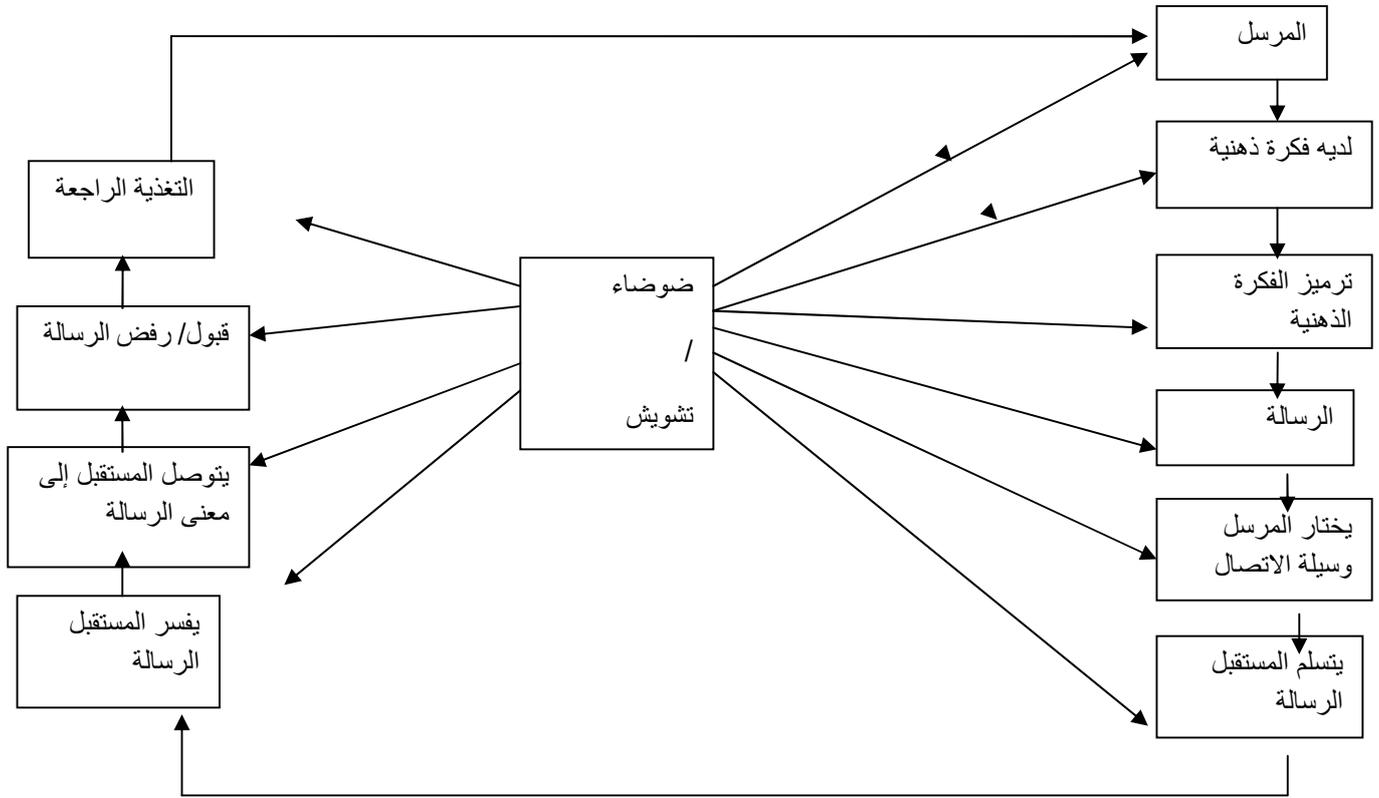
² خضير كاظم حمود , الاتصال الفعال في إدارة الأعمال, دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1431هـ - 2010م, ص 31

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال " بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس , مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني"²

الفرع الثاني : خطوات عملية الاتصال

تمر العملية الاتصالية بعدد من الخطوات المنطقية والمتسلسلة التي تشكل في مجموعها عملية الاتصال القائم على تبادل المعلومات ووضوح الأفكار .

الشكل رقم (3 _ 1) : عناصر عملية الاتصال



المصدر : حسين حريم , مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال , دار الحامد , عمان , الأردن ,

ط 1 , سنة 1431 هـ / 2010 م , ص 17

¹ عيشوش فريد , الاتصال في إدارة الأزمات , حوادث المرور نموذجاً , دار الخلدونية للنشر والتوزيع , القبة , الجزائر , سنة 1432 هـ - 2011 م , ص 15

² عيشوش فريد , مرجع سبق ذكره , ص 15

المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال ومعوقاته

تسير الاتصالات في المنظمة وفق هيكل تنظيمي رسمي يسوده التنظيم والتسلسل المنطقي للمستويات الإدارية , ولكن في بعض الأحيان مايلجأ الأفراد إلى طرق أخرى اختصارا للوقت وتوفيرا للتكاليف وهذا ما يؤدي إلى اختلال الاتجاهات الرسمية للاتصالات .

الفرع الأول : مسار / اتجاهات الاتصال

تتمتع كل منظمة بهيكل تنظيمي يساعدها على أداء أعمالها , وترتبط أطراف هذا الهيكل بعملية الاتصال التي تنشط رسميا من خلال تعليمات وقوانين معدة ومحددة سلفا , وترتب كيفية الاتصال , وطرقه , وأهدافه وأوقاته , وتسير الاتصالات داخل المنظمة في اتجاهات ثلاثة رئيسية وهي :¹

1- الاتصالات النازلة : وتشمل جميع الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه , وهي تمثل جزءا كبيرا من الاتصالات في المنظمة , وتتمثل في التوجيهات والقرارات والأوامر والتعليمات والسياسات , والقواعد والإجراءات عن الإدارة العليا , والملزمة التنفيذ بالنسبة للإدارة الدنيا.

2- الاتصالات الصاعدة : وتشمل الاتصالات من المرؤوسين إلى الرئيس , ويلاحظ أن هذه الاتصالات لا تحظى بالدعم والتشجيع الكبيرين من قبل الرؤساء , وتتمثل في الاقتراحات والانجازات والتقارير والبيانات التي ترغب الإدارة الدنيا بأن تعلم بها الإدارة العليا .

3- الاتصالات الأفقية : وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي .

وهذه المسارات الثلاثة هامة وضرورية لنجاح عملية الاتصال في أي منظمة .

4- الاتصال التقاطعي / القطري : وهو مابين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس بمرؤوس , ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جدا وواضحة , لأن تكرار هذا النوع من الاتصال سيثير حتما الصراع والنزاع بين العاملين بسبب إهمال بعض المستويات والوحدات وحتى الأفراد.

¹ فيصل محمود الشواورة, مبادئ إدارة الأعمال , مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية , دار المناهج , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1431هـ / 2013م , ص 175

الفرع الثاني : معوقات عملية الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات , فقد تظهر بعض مصادر التشويش والضوضاء , أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعدة عوامل , ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من فعالية الاتصال مايلي:¹

1- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها .

2- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل أو المرسل إليه .

3- استخدام عبارات وكلمات لها دلالات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين .

4- ضغط الوقت لطرفي الاتصال .

5- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

ولإزالة هذه المعوقات يجب :

1- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات وطلبات الشخص .

2- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .

3- إتاحة الفرصة لمستقبل المعلومات شرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل (التغذية العكسية) .

والهدف من عملية الاتصال هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الصحيحة والدقيقة المفهومة والواضحة إلى الأفراد دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد في المنظمة , والذي قد تكون له جوانب سلبية تؤثر تأثيرا ضارا في روح التعاون بين الأفراد وعلى كفاءتهم في الأداء.

المطلب الثالث : دور الاتصال في إدارة الصراع

الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بالسلوك الإنساني , وبما أن الصراع أحد أهم السلوكات الإنسانية التي تظهر في المنظمة لسبب أو لآخر فإن إدارته تتطلب اتصالا فعالا مع أطراف الصراع باستخدام أساليب وطرق يكون لها

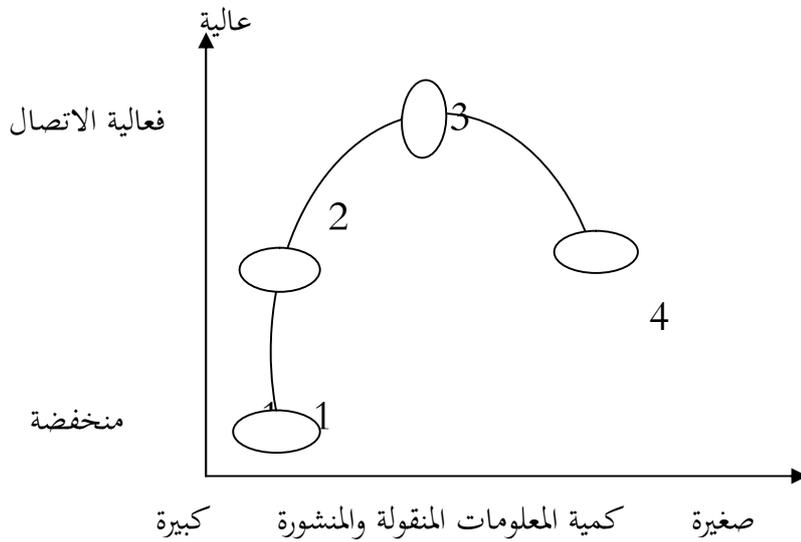
¹ بشار يزيد الوليد , المفاهيم الإدارية الحديثة , دار الراجحة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1430 هـ / 2009 م , ص 35

أثر إيجابي وآخر سلبي حسب طبيعة الموقف الذي سوف تستخدم فيه , وفي هذا المطلب سنتطرق إلى استراتيجيات الاتصال , ودور الاتصال في إدارة الصراع .

الفرع الأول : استراتيجيات الاتصال

بالنظر الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياة المنظمات , وبغية التغلب على مشاكل ومعوقات الاتصال أو تقليلها , وبالتالي تحسين العملية الاتصالية , بما يعود بالإيجابي على أداء الأفراد والمنظمات , جاءت بعض الأفكار والدراسات التي تجسدت في استراتيجيات الاتصال الفعال :

الشكل (3 - 2) : استراتيجيات الاتصال



المصدر: بشير علاق , الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان , الأردن , الطبعة العربية , سنة 2009 , ص 170

1- : معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (أنشر وتأمل)

2- : رسائل كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح (اخبر ورجب)

3- : تحديد ماهو مهم ثم الاستطلاع

4- : التقييد ثم التعزيز

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الاستراتيجيات :¹

1- إستراتيجية أنشر وتأمل

هذه الإستراتيجية لاتعد ذات فعالية كبيرة في الاتصال , لأن في نظرها أن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للأفراد سيحقق اتصالا ناجحا , ولكن الأمر ليس بهذه الطريقة , لأن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الاتصال وتجعل مضمونه يتصف بالعمومية وليس محمدا , مما يجعل المرؤوسين يركزون في معلومات غير مجدية , تقيد الفهم الصحيح والدقيق لمضمون الاتصال الفعال , ووفق هذه الإستراتيجية لا يوجد توافق بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال .

2- إستراتيجية اخبر ورجب

وفي هذه الإستراتيجية يقوم الأفراد بتقديم كم من المعلومات أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة والهدف من ذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها , ويتصف محتوى الرسالة وفق هذه الإستراتيجية بالدقة والوضوح , وموضوعها مفهوم ويجذب الانتباه ويعزز الاهتمام والرغبة , رغم هذه المزايا إلا أن هذه الإستراتيجية تعد معتدلة من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال .

3- إستراتيجية تحديد ماهو مهم ثم الاستطلاع

تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات من حيث الفعالية , لأنها تحقق تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة , والمستوى العالي لفعالية الاتصال , ويمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين لأنها تفتح المجال لاستطلاع آراء المرؤوسين حول المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال .
ووجود تغذية عكسية ورد فعل من طرف الأفراد حول المعلومات المنقولة إليهم يعزز كفاءة الاتصال ويساهم في تحقيق فعاليته .

4- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الإستراتيجية يتم إيصال المعلومات إلى الأفراد بما يعتقد أنهم بحاجة إليه , لكن فقط عند معرفة أن الوقت ملائم لإبلاغهم , وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبارها مصدر القوة الذي

¹ بشير علاق , الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة , مرجع سبق ذكره , ص ص 170 - 172

لا يفترض أن يعطى للعاملين , دون الحاجة إليه , ونظرا لقلّة المعلومات وأساليب التحكم فيها فإن الإشاعات غالبا ماترافق هذه الإستراتيجية في أغلب المواضيع التي يقوم عليها الاتصال , وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير .

وغالبا ماتلجأ المنظمة إلى البحث عن طريقة تستطيع بها الجمع بين هذه الاستراتيجيات لجعل عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة , وعادة ماتلجأ المنظمة إلى تفضيل أسلوب معين من هذه الأساليب وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال .

الفرع الثاني : إسهام الاتصال في إدارة الصراع

المنظمة هيكل معنوي يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف , وفي إطار محيط معين يتميز بالحركة والتغيير ويفرض عليها متابعتها ومراقبته والتكيف معه , وهي نظام مفتوح على هذا المحيط يؤثر ويتأثر بمكوناته , وحتى يسهل عليها القيام بهذا النشاط والدور عليها توفير أداة تكون الوسيلة والهدف تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات , الأوامر , والآراء على مختلف المستويات , حتى تكون وحدة وحيدة ومنسجمة, تلك الأداة هي الاتصال , والاتصال وحده لم يعد له دورا بارزا في تحقيق العلاقات وإنما أصبح الاتصال الفعال هو غاية المنظمات الحديثة .

تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة , سواء ماتعلق بطبيعة العمل أو الموقع المادي لوجود الأفراد , أو مايرتبط بطبيعة جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية , والوسائل المختلفة لتنسيق جهود الأفراد , وتحقيق التفاعل بهدف وصول الأفكار والمفاهيم المختلفة واستيعاب معاني الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد المنظمة معا .

وتلعب ديناميكية الجماعة دورا أساسيا في عملية الاتصال وفي فعاليته وكفاءته , ذلك لأن الجماعة تساهم مساهمة فعالة في متطلبات تحقيق حاجات الفرد وسبل إشباع رغباته , ولذا فإن استمرار حركة الاتصال بين الأفراد والجماعات يعتبر وسيلة لتحقيق هذه الغايات عن طريق تبادل المعلومات والشعور بالانتماء والشعور أيضا بأن له دورا بارزا في استمرار الأداء وتحسنه .

ويلاحظ أن قوة تماسك الجماعة تؤدي إلى اتصال واضح ودقيق للمعلومات والمفاهيم والأفكار عبر قنوات الاتصال المختلفة وفي مختلف الاتجاهات وعبر مختلف المستويات .

أما الجماعات غير المتناسكة فإن التشويش يلعب دورا واضحا في تفككها وخلق الصراعات والمنافسة المستمرة بين أعضائها .

ولذا فإن الاتصالات هي نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة , إذا فالاتصال الفعال يساهم في نقل المعلومات والآراء والمشاعر والخلفيات على نحو واضح وصحيح بما يحقق التماسك بين الأفراد وجماعة العمل في المنظمة مما يعدم عددا من أسباب ومصادر الصراع (ازدواجية الأعمال , عدم وضوح المهام , اختلاف الثقافات والديانات , نقص المعلومات والبيانات حول الوظائف وأهداف وأداء المنظمة بصفة عامة) , وهذا مايساهم في تحسين الأداء ويشجع الإبداع والابتكار في تأدية وتنفيذ المهام المطلوبة

فالالاتصال يساهم في تدفق البيانات والمعلومات بين أعضاء الجماعة , أيضا يعد من احتياجات إدارة الصراع ونضج العلاقات بين الأفراد والرغبة في التفاعل الإيجابي , والاتصالات الفعالة تساهم في تعزيز العلاقات وإنجاز المهام بالصورة المطلوبة .

خلاصة المبحث

نستنتج مما سبق أن الاتصال عملية فعالة هدفها إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأفرادها , من أجل خلق وصناعة علاقة تكامل وترابط وتبادل بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمستويات الإدارية المتعددة , وتنسيق وتنظيم وتقسيم وتخصيص العمل والمهام بين الأفراد بما يخدم المنظمة وأهدافهم , وبشكل يجعل المدراء قريين من مرؤوسيهـم , حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم واختلافاتهم , وتقوية علاقة التعاون بينهم , لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد والمسير والمدير والمشرف في الإدارة وحتى الفرد في المنظمة في عملية التوجيه والأداء .

المبحث الثالث : علاقة التغيير بإدارة الصراع التنظيمي

بيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة , هذا ما يتطلب من إدارة المنظمات أن تكون على قدر من الجاهزية والاستعداد والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المفاجئ والصراع بين الأطراف , منظمات الأعمال اليوم أمام خيارين إما أن تدفع ثمن التغيير من أجل تحسين مكانتها وصورتها في المستقبل , أو تدفع ثمن عدم التغيير لبقائها دون حراك أمام التطورات التي تحيط بها .

المطلب الأول : مفهوم ومبررات التغيير

التغيير عملية تتطلب الكثير من التخطيط والتنظيم , فالتغيير لا يأتي من العدم أو بصورة فجائية , ونظرا لحداثة هذا المصطلح وللدراسات الكثيرة في هذا المجال تم إعطاء العديد من التعاريف كل حسب وجهة نظره لهذه العملية

الفرع الأول : تعريف التغيير

لقد أوردت العديد من المفاهيم لهذا المصطلح سنتطرق إلى بعضها فيما يلي

1- حيث عرفه عبد الباري بأنه " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي , وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل " ¹

2- وفي تعريف آخر هو " تعديل أو تحويل أو تبديل يحصل لأسباب عديدة ويؤدي إلى اختلاف طبيعة العلاقات والتفاعلات السائدة بين أبعاد ومتغيرات واقع معين " ²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية التغيير عملية إيجابية تهدف إلى تحسين الوضع الحالي للمنظمة ونستنتج بأنها عملية مخططة ومنظمة تهدف إدخال تغيير على أنشطة المنظمة بشكل جزئي أو عام.

¹ أسامة خيري , القيادة الإستراتيجية , دار الراه للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 2014م , ص 161

² طاهر محسن منصور , نعمه عباس الخفاجي , نظرية المنظمة , مدخل العمليات , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة العربية , سنة

2010 م , ص 110

الفرع الثاني : مبررات التغيير

التغيير ليس هدفا بل هو وسيلة لمستقبل أفضل , ومن أهم مبررات التغيير مايلي :¹

- 1- لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها .
- 2- لإثبات الذات وإظهار القوة (كأن يقوم مدير جديد بتغيير يمس جوانب حيوي في المنظمة).
- 3- لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية .
- 4- من أجل الابتكار والإبداع .
- 5- لاختصار الوقت , وتقليل الجهد وزيادة الأداء وتعظيم الأرباح .
- 6- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم.
- 7- لتحسين الأداء .
- 8- لجعل المنظمة أكثر تنافسية .

المطلب الثاني : أهداف وأنواع التغيير

باعتبار التغيير عملية إدارية رسمية تعد من الوظائف الإدارية الحديثة المفروضة على المنظمات فإن لها أهداف وأنواع يقررها القائد أو المدير حسب الحاجة إليها .

الفرع الأول : أهداف التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بصورة عفوية , وإنما تكون عملية مخططة , مدروسة وهادفة , ومن أهم أهداف هذه العملية مايلي :²

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها , وتحسين قدرتها على البقاء والنمو وذلك بتغيير أساليب الأداء التقليدية وتميزها بأداء استراتيجي له قواعد ومرتكزات .

¹ أحمد يوسف دودين , إدارة الأعمال الحديثة , وظائف المنظمة, دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , الطبعة العربية , سنة 2012م , ص 95

² أسامة خيرى , مرجع سبق ذكره , ص ص 162 - 163

- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة , فالتغيير يأتي بهدف التطوير والتحسين , وتطوير وتحسين العلاقات بين الأفراد يساهم في قمع الأسباب الشخصية وراء الصراعات التنظيمية
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 5- تغيير سلوكيات الأفراد في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة .
- 6- تقوية العلاقات والترابط بين الأفراد في المنظمة (التعاون) .
- 7- زيادة دوافع الأفراد للعمل , وذلك باستخدام نظام حوافز فعال .
- 8- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية تسلطية إلى أنماط ديمقراطية مهتمة بالأفراد وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات .

الفرع الثاني : أنواع التغيير

يكون التغيير في المنظمة في أشكال متعددة نذكر منها :¹

- 1- التغيير غير المخطط : ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة , واضطرارها للتعامل مع المتغيرات .
- 2 - التغيير المخطط : ويحدث من أجل أن تعد المنظمة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة .
- 3- التغييرات المفروضة : وتفرض جبراً على الأفراد , وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها .
- 4- التغييرات بالمشاركة : تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية .

المطلب الثالث : دور التغيير في إدارة الصراع

التغيير يقصد به الانتقال من وضع حسن إلى وضع أحسن سواء من ناحية العلاقات بين الأفراد أو من ناحية الأداء الوظيفي لكن هذه النظرة الإيجابية للصراع ليست دائماً هي السائدة فالتغيير سلاح ذو حدين تستغله

¹ أحمد يوسف دودين , مرجع سبق ذكره , ص 96

الإدارة لتحسين العلاقات (إدارة الصراع والمنافسة) وفي أغلب الأحيان يكون هو السبب في تدهور هذه العلاقات وتعقدها .

الفرع الأول : مقاومة التغيير وفوائدها

التغيير عملية عند الكثير من الأفراد تعني فقدان مناصبهم الحالية , وهذه النظرة السلبية للتغيير تقابله ضرورة حتمية وهي مقاومة التغيير

1- مقاومة التغيير

تمثل مقاومة التغيير ردود الفعل من الأفراد والجماعات مضادة لعملية التغيير والوقوف موقفا سلبيا منها . بمعنى أن الأفراد والمجموعات يبدو استياء وعدم الرضا للتعديلات والتغييرات التي ترى الإدارة أنها ضرورية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين أدائها ويمكن أن تحدث مقاومة التغيير وفق مستويين تنظيميين هما :

جدول رقم (3 - 1) : قوى المعارضة (مقاومة التغيير)

مقاومة تنظيمية	مقاومة فردية
- قوى داخلية متأتية من الطبيعة التنظيمية للمنظمات	- الخوف من المجهول
- التداخل بالمجالات الهيكلية ونظام الرقابة وقواعد العمل	- عدم الرغبة بسبب عدم التأكد أو الغموض
- قوى داخلية مصدرها أعراف المجموعة	- طوق التغيير
- احتمالية فقدان قاعدة القوة للمجموعة	- فقدان قاعدة القوة الأساسية
- تحصيل مصالح الأطراف المختلفة	- فقدان الامتيازات والعوائد
- نقص في القدرات التنظيمية	- نقص المهارات في الوضع الجديدة
- نقص الموارد	- احتمال فقدان المهارات الحالية وتقادمها
- تهديد تخصيصات الموارد	

المصدر: طاهر محسن منصور , نعمه عباس الخفاجي , مرجع سبق ذكره , ص 121

كل هذه الأسباب والمبررات سواء أكانت فردية أو تنظيمية لمقاومة التغيير هي المبادئ الأولى لظهور الصراع في المنظمة , إذا التغيير يشجع الصراع بسبب الخوف من المجهول والغموض القائم حول عملية التغيير , وبإمكان القول أن في هذه المرحلة من التغيير يمكن ظهور الصراع على مختلف المستويات والمراحل .

فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب لا ينخرط في عملية التغيير ويقاوم التغيير , ويعيق تحقيق الأهداف بفعالية , فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها ومجموعة هذه العوائق ونتيجة هذه المقاومة هي اختلال العلاقات بين الأفراد والمجموعات والإدارة وتدني مستوى الأداء وتداخل المهام وانعدام التنسيق والتنظيم وهذه كلها سمات ومميزات الصراع .

2- فوائد مقاومة التغيير

إن كل أشكال مقاومة التغيير فردية أم جماعية ليست سيئة , بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالية :¹

- 1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.
- 2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- 3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة .
- 4- تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في عملية معالجة الصراعات والمشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة أيضا يمكن القول أن مقاومة التغيير تعبر على رأي ووجهة نظر الإدارة اتجاه حرية التعبير وفتح المجال للمناقشة والفهم الواضح والدقيق لمختلف الأسباب والمبررات وراء رفض عملية التغيير .

الفرع الثاني : أساليب معالجة مقاومة التغيير

بين التغيير والصراع علاقة طردية فالتغيير منبعه اختلاف وجهات النظر وظهور فكرة جديدة, والصراع مصدره التغيير بسبب الغموض ووقوف العملية على المستوى الأعلى للإدارة ومقاومة التغيير , لذا فإن إدارة عملية التغيير وتوجيه أثارها يعني بالضرورة نجاح هذه العملية وبالتالي خلوها من الآثار السلبية كالصراعات

وفي هذا الفرع سنتطرق إلى أهم الأساليب لعلاج مقاومة التغيير :¹

¹ ماجدة عبد المهدي مساعدة , مرجع سبق ذكره, ص 355

- 1- إعطاء المدير لموظفيه معلومات واقعية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه, ومدى التأثير الذي سيحدثه في وضعهم داخل التنظيم, ومجال التغيير ومداه, ومضمون التغيير والأسباب التي دعت إليه وكيفية تنفيذه والظروف الجديدة التي سيخلقها, كل هذه الأمور تساعد على التغلب وتبديد المخاوف التي تنشأ عن عدم العلم بكل هذا, كما أنها تحد من الغموض الذي يرافق عملية التغيير. إذا كلما كانت المعلومات عن التغيير واسعة بحيث تعرف الموظفين بأبعاده وأثاره كلما زادت إمكانية قبولهم له.
 - 2- خلق الجو الملائم لقبول التغيير: وذلك بالشرح للأفراد أن التغيير ضرورة يفرضها التطور, وأنه أمر مرغوب فيه للإبقاء على التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف مع الظروف, واختيار الوقت الملائم للتغيير.
 - 3- إشراك الأفراد في تحديد أهداف التغيير: فعند مشاركة الأفراد في وضع وتحديد أهداف التغيير تقل معارضتهم له, لأنهم على دراية بالجوانب التي سيمسها التغيير.
 - 4- الاهتمام بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير, ومعرفة الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك ومناقشتهم فيها, وإيضاح الهدف من عملية التغيير.
 - 5- ترقية, أو منح بعض الامتيازات في العمل أو محاولة التخلص من الموظف, كلها وسائل يلجأ إليها المدراء المعاصرين ظناً منهم أنها الوسيلة الأحسن للتغلب على الموظف المعارض وإرضائه, ولكنها على العكس في أغلب الأحيان تؤدي إلى نتائج سلبية.
- إذا معالجة مقاومة التغيير أو معرفة الطريقة الصحيحة لتحقيق وفرض التغيير في المنظمة تعطي النتائج الإيجابية المتوقعة من وراء عملية التغيير, وبالتالي لا تعود المنظمة بحاجة إلى إدارة الصراع التنظيمي لأنه غير موجود في الأصل وهذا ما يساهم في تحقيق الأداء الجيد من طرف الأفراد أو المنظمة لأن الحالة الجديدة تخدم مصالح جميع الأطراف.

خلاصة المبحث

تمثل إدارة الصراع في مسارين هامين في حالة وجود التغيير في المنظمة فهناك من قال " أن التغيير ينبع من الصراع, حيث أن لكل فكرة فكرة مضادة تؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير نفسه", وهناك من قال أن

¹ نواف كنعان, القيادة الإدارية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط3, سنة 1430هـ / 2009م, ص ص 431 - 432

الصراع مصدره التغيير حيث بوجود حالة جديدة في المنظمة تختلف المهام والوظائف والمراكز والسلطات وهذا ما يؤدي إلى الضغط والمنافسة ومقاومة التغيير مظهر آخر لبداية الصراعات في المنظمة.

المبحث الرابع : علاقة الرقابة بإدارة الصراع

يهدف تكامل الأهداف وتربطها والحرص على تحقيقها بكفاءة وفعالية , أوجدت الإدارة والمنظمة وظيفة عملها مراقبة وتقييم باقي الوظائف الإدارية بهدف اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها وليس الهدف منها العقاب والترهيب للأداء كما هو مطلوب , فمفهوم الرقابة دائما ما يرتبط بحالة الرعب الخوف بين الموظفين , وهذه الحالة أدت إلى نشوء الصراعات بين المستويات التنظيمية لأن كل مستوى يعمل على مراقبة الوحدة التي تليه , وبهذا أصبح مفهوم الرقابة يعني الصراع وتعارض المواقف والمصالح .

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الرقابة , سمات النظام الرقابي الفعال , ودور الرقابة في إدارة الصراع .

المطلب الأول : ماهية الرقابة

اجتهد علماء الإدارة في وضع وتحديد مفهوم واضح ودقيق للرقابة والعمل على تحديد أهميتها باعتبارها الوظيفة التي تركز عليها أهمية باقي الوظائف الأخرى فلا معنى للتخطيط بدون رقابة تحدد انحرافاته , تنظيم بدون رقابة تنسق أواصر العلاقات فيه وطبيعتها

الفرع الأول : تعريف الرقابة

لم يختلف العلماء في تحديد تعريف للرقابة , وفيما يلي سنعرض أهم هذه التعاريف

1- حيث عرفها الدكتور " مطهر زبارة " : بأنها الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد أن الأداء يتمشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة .¹

¹ أنس عبد الباسط عباس, إدارة الأعمال وفق منظور معاصر , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 1432هـ / 2011م ,

2- وعرفها " هنري فايول " : بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة . وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء , بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء .¹

3- وفي تعريف آخر "قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطة الموضوعة, وهي أداة هادفة تعين الإدارة على الكشف على الانحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها"² من خلال التعاريف نستنتج أنه يجب توفر عناصر مهم لوظيفية الرقابة هي :

* أداء يجب قياسه

* معيار كمي أو نوعي لقياس الأداء

* القائم بعملية الرقابة

* وجود أداء مخطط للمقارنة به

الفرع الثاني : أهمية الرقابة

يتبين لنا من خلال التعاريف أهمية البالغة للرقابة على كافة مجالات الإدارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف وفق ما خطط لها تنحصر أهمية الرقابة في :³

- 1- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين وبقرارات السلطة التنفيذية .
- 2- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض إجراءات الأداء .
- 3- للتأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقا للخطة والقوائم .
- 4- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف .
- 5- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة .

¹ علي عباس , أساسيات علم الإدارة , مرجع سبق ذكره , ص 180

² خضير كاظم حمود , موسى سلامة اللوزي , مبادئ إدارة الأعمال , دار إثراء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط 1 , سنة 2008م , ص 382

³ محمد رسلان الجبوسي , جميلة جاد الله , الإدارة علم وتطبيق , دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, عمان , الأردن , ط 3 , سنة 2008م , ص 174

6- لتخفيض تكاليف العمل .

المطلب الثاني : عوائق ومبادئ الرقابة

للرقابة عوائق تحد من فعاليتها ومبادئ يجب توفرها لتحقيق الهدف المرغوب من وراء هذه الوظيفة وفيما يلي سنوجز أهم هذه العوائق والمبادئ.

الفرع الأول : عوائق الرقابة

رغم أهمية الرقابة إلا أن هناك اعتراضات تقف حاجزا أمام فعالية هذه الوظيفة , يمكن إيجازها فيما يلي :¹

1- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية .

2- تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل المكافآت .

3- تراول الرقابة عن طريق الإلزام .

4- عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة .

5- عدم كفاءة نظام الاتصال .

6- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة .

الفرع الثاني : أساليب ومبادئ الرقابة الفعالة

للتغلب على المشاكل والعوائق سابقة الذكر لتحقيق رقابة فعالة , يمكن استخدام الأساليب التالية :²

1- زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة وخاصة المعايير , وطرق الاتصال .

2- نبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد وتشجيعهم على الإلتزام بالمستويات الموضوعية .

3- يجب أن يكون المعيار مرنا حتى يمكن أن يخدم مصالح المنظمة .

¹ محمود يوسف عقله , إدارة المؤسسات الدولية , دار البداية ناشرون وموزعون , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1431هـ / 2010م , ص 18

² محمود يوسف عقله , مرجع سبق ذكره , ص 18

4- يجب إتباع الأسلوب اللامركزي في الرقابة

5- الالتزام بالموضوعية عند وضع المعايير .

6- تحسين نظم الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع الأفراد قبل تطبيق نظم الرقابة .

المطلب الثالث : دور الرقابة في إدارة الصراع التنظيمي

إن الاعتقاد السائد أن نظام الرقابة الصارم يعني عدم وجود صراع , وأن وجود الصراع دليل على فشل الرقابة التنظيمية وعدم فعالية هذه الأخيرة , وتزامنا مع ظهور المدارس الحديثة وتبني ظاهرة الصراع من طرف المنظمات باعتباره ظاهرة طبيعية وضرورية لتشجيع الأداء بين الأفراد , أصبح دور الرقابة إدارة هذه الصراعات وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة .

الفرع الأول : سمات النظام الرقابي الفعال

لكي يكون النظام الرقابي فعالا , ينبغي توفر مجموعة من الخصائص والسمات هي :¹

1- الدقة: حيث أن النظام الرقابي الذي يقدم معلومات غير دقيقة سيجعل الإدارة غير قادرة على اتخاذ الإجراءات التي تمكنها من التعامل مع المشكلات , وبالتالي النظام الرقابي الفعال هو نظام موثوق فيه يقدم معلومات صحيحة .

2- التوقيت المناسب : إن نظم الرقابة الفعالة هي نظم قادرة على توجيه اهتمام الإدارة للانحرافات التي تحدث في التوقيت المناسب , حتى تستطيع الإدارة التعامل مع هذه الانحرافات بطريقة ناجحة , فأفضل المعلومات تفقد قيمتها إذا وصلت في التوقيت غير المناسب , وبالتالي فنظام الرقابة الناجح هو الذي يوفر المعلومات في التوقيت المناسب .

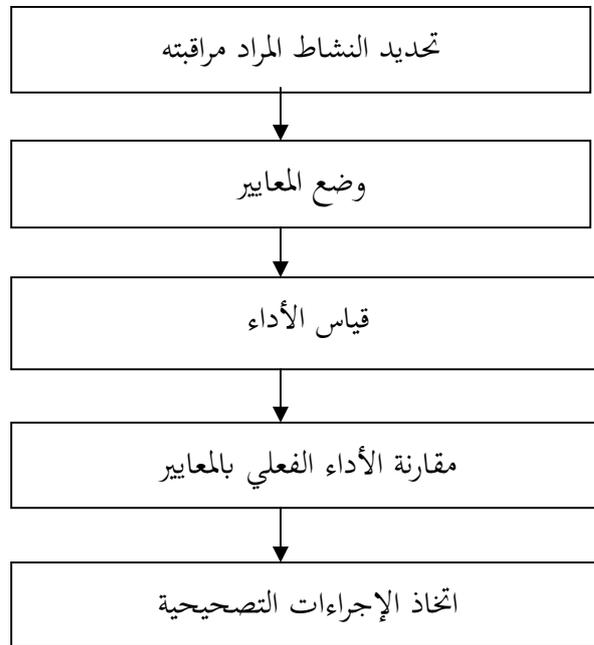
3- الاقتصادية : يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادي , ويعني ذلك أن تكون منافعه أكبر من تكاليفه .

4- المرونة : أكثر المنظمات تعمل في بيئات ديناميكية متغيرة , وبالتالي فإن النظم الرقابية يجب أن تتمتع بدرجة عالية من المرونة التي تمكنها من التعرف على المشكلات وحلها أو الاستفادة من الفرص الجديدة .

¹ علاء الدين عبد الغني محمود , إدارة المنظمات , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1432هـ / 2011م , ص ص 331 - 333

- 5- الفهم : يجب أن تكون نظم الرقابة مفهومة وواضحة من قبل العاملين في المنظمة , وإلا فإن هذه النظم تكون عقيمة وغير مجدية , يترتب على وجودها أخطاء غير ضرورية .
- 6- واقعية المعايير : فالمعايير الرقابية يجب أن تكون على المستوى الذي يكفل إثارة اهتمام العاملين والارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف , وبالتالي فيجب أن تكون هذه المعايير واقعية وموضوعية يمكن تحقيقها في الواقع العملي
- 7- التأكيد على الاستثناء : لأن المديرين لا يستطيعون الرقابة على كافة الأنشطة , فلا بد لهم من وضع الأدوات التي تركز اهتمامها على الانحرافات التي تستحق فعليا هذا الاهتمام , دون تشتيت .
- 8- تنوع المعايير : فتنوع المعايير يؤدي إلى تقييمات أكثر دقة وشمولية للأداء , فنادرا ما نستطيع قياس الأداء بموضوعية اعتمادا على مؤشر واحد فقط , وبالتالي يجب تصميم نظم رقابية اعتمادا على تنوع المعايير .
- 9- الإجراء التصحيحي : فالنظم الرقابية الفعالة لا يقتصر دورها على تحديد الانحرافات الموجودة في الأداء فقط , وإنما لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها التغلب على هذه الانحرافات .

الشكل رقم (3 - 3) : مراحل النظام الرقابي الفعال



المصدر: بلال خلف السكارنة , الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,

عمان , الأردن , ط 1 , سنة 1436هـ / 2015م , ص 334

الفرع الثاني : إسهامات الرقابة في إدارة الصراع

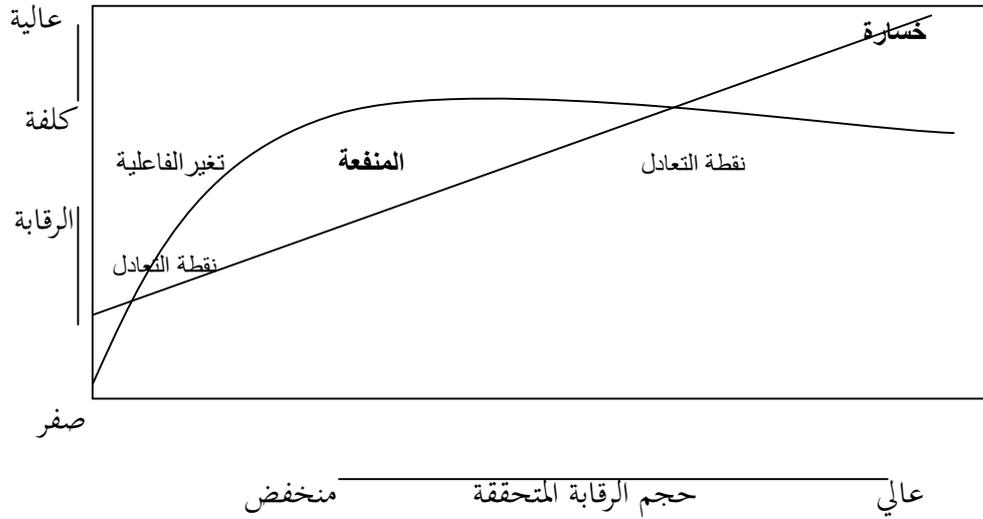
تساهم الرقابة في إدارة الصراع بطريقتين , طريقة سلبية وأخرى إيجابية , وفيما يلي سنتعرف على يهما بالتفصيل

1- الاتجاه السلبي للرقابة : تعود النتائج السلبية للرقابة إلى النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة , حيث تعمل على تحديد الأعمال والطريقة التي يجب أن تؤدي بها , أي تحد من قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار في الأداء وهذا ما يشجع الروتين والملل والكسل ما يؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي , هذا ما يدعوا الأفراد إلى المطالبة بالنظام الرقابي الذي يساعدهم في أداء مهامهم بالطريقة التي تحقق لهم الأداء المرغوب , ومع رفض الإدارة هذه المطالب رغبتا منها لبقاء سيطرتها ونفوذها على الأفراد ينشأ الصراع , هنا يمكن القول أن الرقابة المفروضة والإجبارية والنظام الرقابي الصارم الذي يحد من صلاحيات الأفراد سبب في الصراع التنظيمي .¹

- أيضا هناك اتجاه سلبي آخر للرقابة يتمثل في فاعلية الرقابة , ففعالية الرقابة تعني الفرق بين تكاليفها وأعبائها وبين ما تحققه من نتائج وما تقدمه من تحسينات فينبغي على المدراء إجراء مفاضلة عند اختيارهم لمقدار الرقابة المطلوبة , فالرقابة بمقدار قليل قد تحمل المنظمة تكاليف عالية ولا يضمن لها أي منفعة متميزة , وهذا يعني أن الرقابة غير فاعلة , فكلما يزداد مقدار الرقابة تزداد فعاليتها , وإذا تجاوز مقدار الرقابة الحد المعني انخفضت فعاليتها بسبب ارتفاع تكاليفها , والشكل التالي يوضح نقطتي تعادل تعبران عن بدء تحول الرقابة من حالة مكلفة إلى حالة فاعلة والعكس صحيح , ويجب على المدراء المحافظة على نشاطهم الرقابي بين هاتين النقطتين .

¹ نورالدين عسلي , مرجع سبق ذكره , ص 79

الشكل رقم (3-4) : نموذج التكلفة والمنفعة للرقابة التنظيمية



المصدر : شوقي ناجي جواد, المرجع المتكامل في إدارة الأعمال, منظور كلي , مرجع سبق ذكره, ص 425

2-الاتجاه الإيجابي للرقابة : أما الطريقة الأخرى في مساهمة الرقابة فهو الاتجاه الإيجابي في إدارة الصراع وذلك أن الرقابة الفعالة تؤدي إلى :¹

الاكتشاف المبكر لحالات الصراع ومصادره وأسبابه الحقيقية مما يعطي فرصة ووقت كافي للإدارة للتعامل معها بالطريقة الصحيحة , أيضا تعمل على توجيه الجهود والطاقات الفردية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية العامة بدلا من استخدامها في تحقيق أمور شخصية (الانتقام , الصراع , التنافس) , تحقق الرقابة التنسيق بين الوحدات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة وهذا ما يؤدي إلى القضاء على الصراعات الناشئة عن الاعتمادية , تعمل على توجيه مسار الصراع من الاختلاف والمواجهة إلى الاحتواء والمنافسة التي تحقق التغيير والديناميكية .

خلاصة المبحث :

إذا الرقابة أداة فعالة في تطويع الصراع واستثمار اتجاهاته الايجابية في خدمة وتحقيق أهداف المنظمة فقط إذا تم استخدامها بالطريقة الصحيحة , وبالأسلوب القيادي المناسب , فالضغط والرقابة الصارمة لم يعد لها تأثير على سلوك الأفراد في ظل الوعي الاجتماعي والثقافي للأفراد العاملين , هذا مايجبر التنظيم والإدارة بكامل محتوياتها ومكوناتها إلى ابتكار وإيجاد الأسلوب الرقابي الذي يضمن الأداء الجيد والعلاقات الحسنة .

¹ نورالدين عسلي , مرجع سبق ذكره , ص 80

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أربع وظائف إدارية مهمة لها التأثير البالغ في إدارة الصراع التنظيمي واحتواء آثاره السلبية والعمل على استغلال النتائج الإيجابية لسلوكيات الأفراد اتجاه بعضهم , واخترنا هذه الوظائف دون غيرها لدرجة الترابط الذي بينها حيث كل من هذه الوظائف تعمل على تحقيق الأداء الأحسن للوظيفة التي تليها في التطبيق .

وفي هذا الفصل تعرفنا على دور القيادة في تحقيق العلاقات الجيدة بين الأفراد , وهذا فقط إذا تم اختيار الأسلوب القيادي المناسب لقيادة فرق العمل , فالظروف والمواقف تجبر القائد على تغيير أسلوب قيادته حسب الوضع الذي يتواجد فيه , وتمسك الإدارة بنمط قيادي معين يحد من فعالية هذه الوظيفة ويضعف دور القائد في المنظمة ويهمل دور الأفراد ومشاعرهم وسلوكهم وتصرفاتهم , وبالتالي معاملة كل الأفراد بنفس الأسلوب رغم اختلاف طبيعتهم والمواقف التنظيمية المتواجدين فيها يسبب الصراعات ويشجع الاختلاف وعدم الشفافية في علاقاتهم .

أيضا عرفنا دور الاتصال الفعال الذي يقوم على تبادل ونقل المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة والوضوح المطلوبين الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرار الأحسن , أيضا للاتصال دور فاعل في تعريف الأفراد ببعضهم البعض وفهم سلوكياتهم وتصرفاتهم في مواقف معين , وهذا مايعين على الحد من الصراعات بسبب اختلاف الثقافات والتفكير .

أما في المبحث الثالث فقد تعرفنا على دور التغيير الذي ينبع من الصراع , ودور الصراع أيضا في خلق التغيير , فالتغيير هو نتيجة ظهور فكرة جديدة أو إدخال فرد جديد في المنظمة أو الجماعة بتفكير وطبيعة مختلفة , فيكون نتيجة هذا التغيير الصراع بسبب اختلاف العادات والثقافة , أيضا إدخال وظائف جديدة أو أوامر جديدة لا تخدم مصالح طرف معين أو فرد معين يؤدي إلى المقاومة والمعارضة التي تكون نهايتها الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر حول موضوع معين .

وفي الأخير تطرقنا إلى دور الرقابة التي تعتبر وظيفة مهمة للسهر على السير الحسن للقوانين واللوائح والأداء وفق ما هو مطلوب ومرغوب , لكن بالأسلوب الرقابي الجيد فقد أشرنا في هذا المبحث إلى ضرورة اختيار الأسلوب الرقابي المتميز الذي يحد من التسيب والتكاسل والروتين في الأداء ولكن يجب ترك المجال مفتوح أمام الأفراد للإبداع والابتكار في أدائهم بهدف التحسين والتميز وخلق المنافسة في جو منظم ومراقب خال من الصراعات الشخصية السلبية .

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمات على اختلاف أنشطتها وخدماتها إلى تحقيقه من أجل ضمان بقاءها في مجال المنافسة وتحقيق الريادة من خلال تحسين أدائها، وإدارة الصراع كغيرها من الوظائف الرئيسية في أي منظمة مثلها مثل التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة ولا يمكن لأي منظمة أن تؤدي دورها وتحقق أهدافها دون استخدامها لهذه الوظائف الأربعة، فتحقيق تنسيق بين هذه الوظائف يكون من مسؤولية إدارة الصراع التي تعمل على تنظيم التفاعل الذي ينشأ بين أفراد وجماعات العمل من أجل توجيهه واستغلال ناحيته الإيجابية والعمل على صد أثاره السلبية، وتظهر كفاءة وفعالية هذه الإدارة في أداء الأفراد وردود أفعالهم اتجاه سلوكيات بعضهم .

وبعد ما تطرقنا لتعريف إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها وتعرفنا على الجانب النظري للأداء، حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الحي الإداري (خمس (05) مديريات) حيث يعتبر منظمة إدارية لا تختلف عن بقية المنظمات الأخرى في نشاطها من حيث إدارة الصراع بين الأفراد ومدى تأثيرها على أداء العاملين لذلك حاولنا تجسيد دراستنا النظرية من خلال دراسة الحي الإداري بتسمييلت، حيث قسمنا فصلنا هذا إلى:

- تقديم الحي الإداري: تعريف مديريات الحي الإداري، أهدافها والهيكل التنظيمي لكل مديرية.
- التجسيد الميداني للدراسة النظرية في الحي الإداري من خلال توزيع وتحليل الإستبانة، لإبراز مدى تأثير إدارة الصراعات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الحي الإداري.

المبحث الأول: تقديم الحي الإداري

الحي الإداري (حي 05 مديريات) وهي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديرية المجاهدين، مديرية الشباب والرياضة، مديرية البناء والتعمير تم. تسميته بهذا الاسم بتاريخ 05 جويلية 2012 كانت فكرة بناء هذا الحي والي ولاية تيسمسيلت عثمانى المخطاري سنة 2003 من أجل جمع المديريات في مقر واحد لتسهيل تسييرها وتنظيمها.

المطلب الأول: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

هيئة إدارية تقوم بالإشراف على المساجد والمدارس القرآنية والزوايا وتعتبر صورة من صور التركيز الإداري تتبع لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف (الإدارة المركزية أو النظام المركزي) ومتابعة المسارات المهنية للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة (الأئمة بمختلف رتبهم، معلم القرآن الكريم، أعوان المساجد) والأسلاك المشتركة، تدفع رواتبهم شهريا وكل مستحقاتهم.

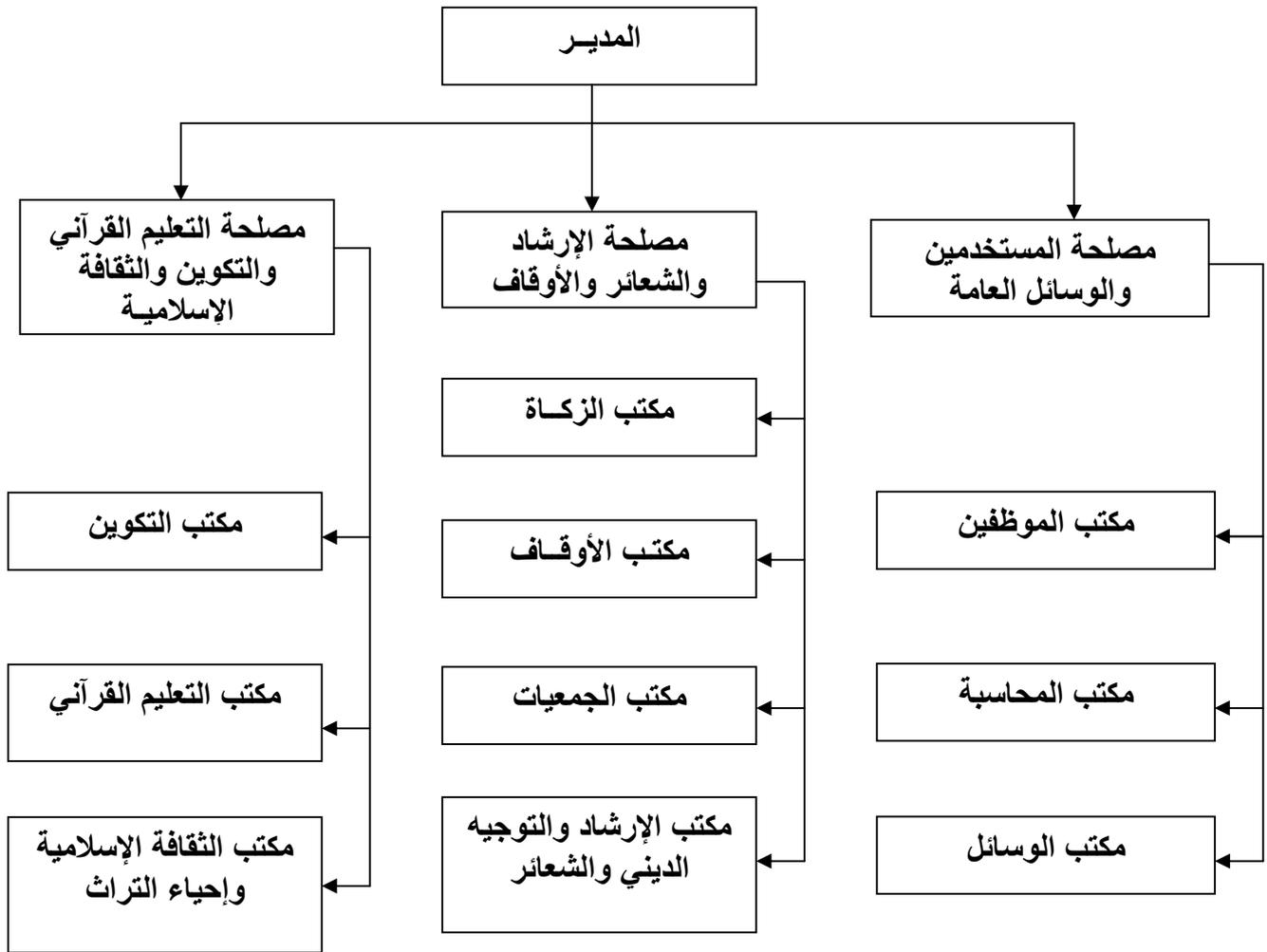
الفرع الأول: مهام المديرية

- المرسوم التنفيذي رقم 2200 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2000 يحدد (ينظم) مصالح الشؤون الدينية في الولاية وعملها ويحدد مهامها:¹
1. السهر على إعادة المسجد دوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.
 2. تطوير وظيفة النشاط المسجدي.
 3. مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
 4. الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصارفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
 5. المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه.
 6. تنسيق أعمال المؤسسات العامة تحت وصاية القطاع.
 7. المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.

¹ بالاعتماد على وثائق رسمية للمديرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

الشكل رقم (4 - 1): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف



المصدر: بالإعتماد على وثائق رسمية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

إضافة إلى ما سبق فإن المديرية تضم مكاتب إضافية (مكتب الأمانة، مكتب التفتيش)، ويعمل بها 41 موظف

موزعين على المكاتب المذكورة حسب الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثاني: مديرية السكن والتجهيزات العمومية

تأسست مديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت بموجب قرار وزاري مشترك بتاريخ 2002/07/29 تكملة للقرار الوزاري المؤرخ في تاريخ 1998/04/22 (القرار رقم 04).

الفرع الأول: مهام مديرية السكن والتجهيزات العمومية

تتكلف مديرية السكن والتجهيزات العمومية للولاية ب:⁽¹⁾

1. إقتراح بناء على تقييم دوري، عناصر سياسة السكن تتكيف مع ظروف وخصوصيات الولاية لاسيما فيما يتعلق بالنموذجية.
 2. توفير بالاتصال مع الهيئات المعنية والجماعات المحلية الظروف الحيوية التي تخص إنجاز عمليات السكن الاجتماعي وتشجيع الاستثمار الخاص في ميدان الترقية العقارية والمبادرة بدراسات حول المقاييس في مجال السكن الريفي والسكن التطوري اللذان يتكيفان مع الخصوصيات المحلية وتشجيع المبادرات في ميدان البناء الذاتي عن طريق توفير تأطير دائم.
 3. تكوين مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء وتولي تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار السلطة المخولة لها والاعتمادات الممنوحة.
 4. تولي متابعة وجمع عمليات الدراسة واستغلالها وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا اقتصاد البناء.
 5. السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والصفقات والإشراف على الدراسات.
 6. القانون 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية 2006: القانون يهتم بحقوق وواجبات العمال وكيفية توظيفهم.
 7. قانون الصفقات العمومية 2010 يتضمن:
- إعداد عقود الدراسات و صفقات الأشغال والسهر على المصادقة عليها من قبل الأجهزة المعنية وتبليغها للشركاء المتعاقدين.

- وضع ختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال.
- القيام باستلام دراسات وأشغال التجهيزات العمومية.

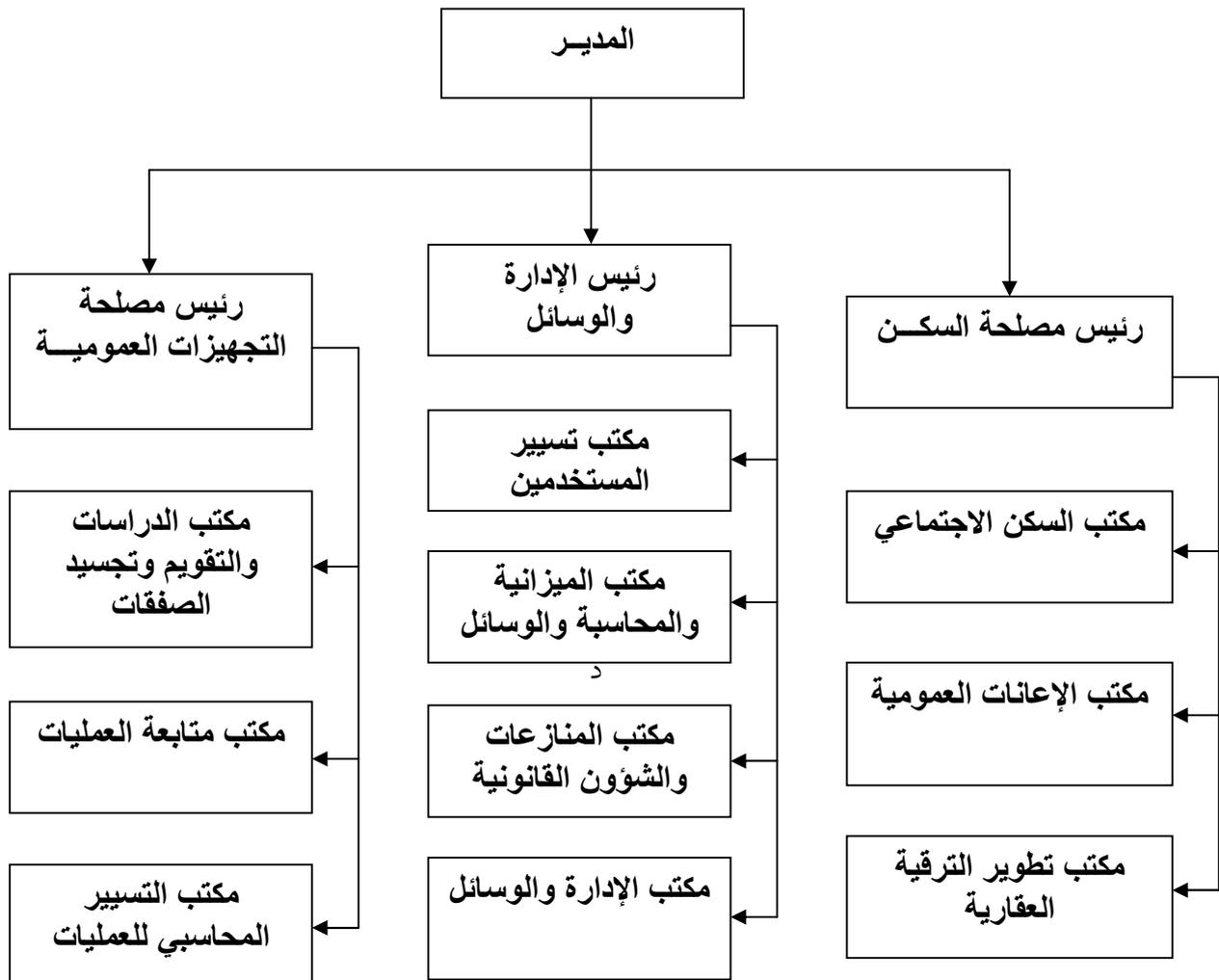
¹ - الجريدة الرسمية، إتفاقات دولية، قوانين، مراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات ، شارع عبد القادر بن مبارك، الجزائر، الأحد 09 رمضان عام 1419 هـ / 27 ديسمبر 1998، العدد 97، ص27.

- ضمان تسيير كل عمليات الالتزام والتصفية وتحرير إذن الصرف لإنجاز التجهيزات العمومية.
- تسليم المشاريع المنجزة لصاحب المشروع.
- استغلال وتقييم وضعية النفقات لكل استثمار وتحديد الحالة العامة.
- متابعة دراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية.
- ضمن جمع واستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا توفير البناء.
- متابعة الدراسات وأشغال إنجاز السكنات والتجهيزات العمومية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية السكن والتجهيزات العمومية

تضم هذه المديرية 51 موظف يتوزعون على المصالح والمكاتب في التنظيم السابق بشكل رسمي وقانوني، وفيما يلي الهيكل التنظيمي الممثل لهذه المديرية.

الشكل رقم (4 - 2): الهيكل التنظيمي لمديرية السكن والتجهيزات العمومية



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية السكن والتجهيزات العمومية

المطلب الثالث: مديرية المجاهدين

نشأت مديرية المجاهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 – 504 ماضي في 21 ديسمبر 1991 الذي ينص على إنشاء مديرية بكل ولاية وهي تشمل على ثلاثة مصالح في كل مصلحة مكتبين إثنين.

الفرع الأول: مهام مديرية المجاهدين

تتمثل المهام التي تقوم بها هذه المديرية في:¹

1. الاعتراف والتحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني.
2. التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرب التحرير الوطني.
3. الحماية الاجتماعية والطبية الاجتماعية للمجاهدين وذوي الحقوق الشهداء.
4. المحافظة على التراث الثقافي التاريخي الذي له علاقة بحرب التحرير الوطني وتقويمه.
5. الحياة المهنية للموظفين (المسار المهني لكل موظف)، الإحالة على الانتداب.
6. الترقية تكون في الدرجات (حسب الخبرة المهنية للموظف).
7. الترقية تكون حسب الرتب (الانتقال من منصب إلى آخر).

الفرع الثاني: القوانين التي تدير مديرية المجاهدين

تضبط المديرية مجموعة قوانين تنظم سيرها وعملها، وهي:²

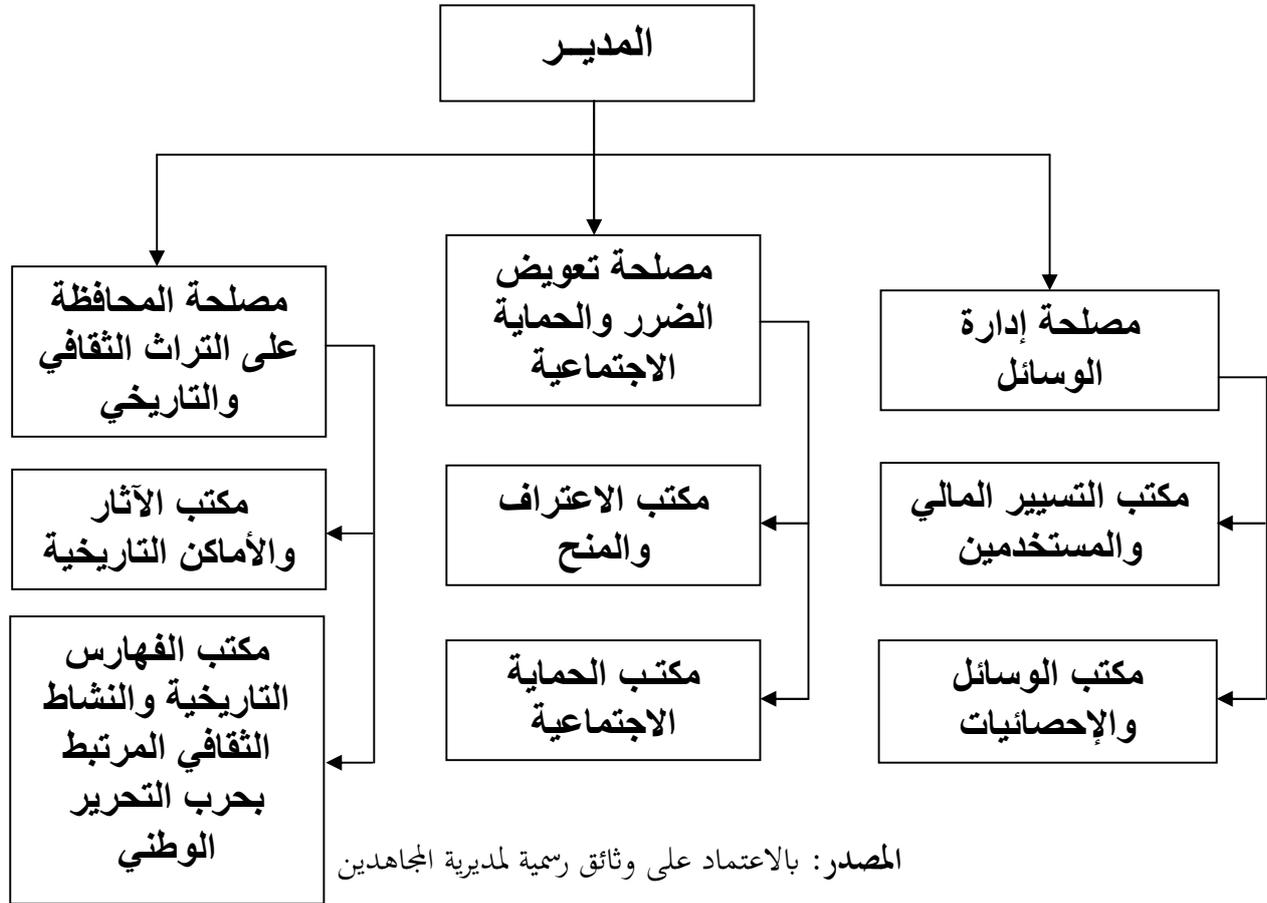
1. قوانين الوظيف العمومي 03 – 06: القانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
2. المرسوم الرئاسي رقم 07 – 304 المؤرخ في 29 – 09 – 2007: المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.
3. المرسوم التنفيذي رقم 90 – 99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
4. تسعى المديرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:
4. ضمان حسن الاستقبال وتقديم الخدمات لفئة المجاهدين وذوي الحقوق.
5. المحافظة على الذاكرة التاريخية المرتبطة بحرب التحرير.

¹ – بالاعتماد على وثائق رسمية للمديرية

² نفس المرجع

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين

الشكل رقم (4 - 3): الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين



المطلب الرابع: مديرية الشباب والرياضة

في إطار تفعيل النشاطات الشبابية والرياضية بشكل يتناسب والمعطيات التي فرضتها المرحلة الحالية وفي إطار مراقبة الشباب والاعتناء به لإبراز إبداعاته ومهاراته والارتقاء بالمستوى الرياضي

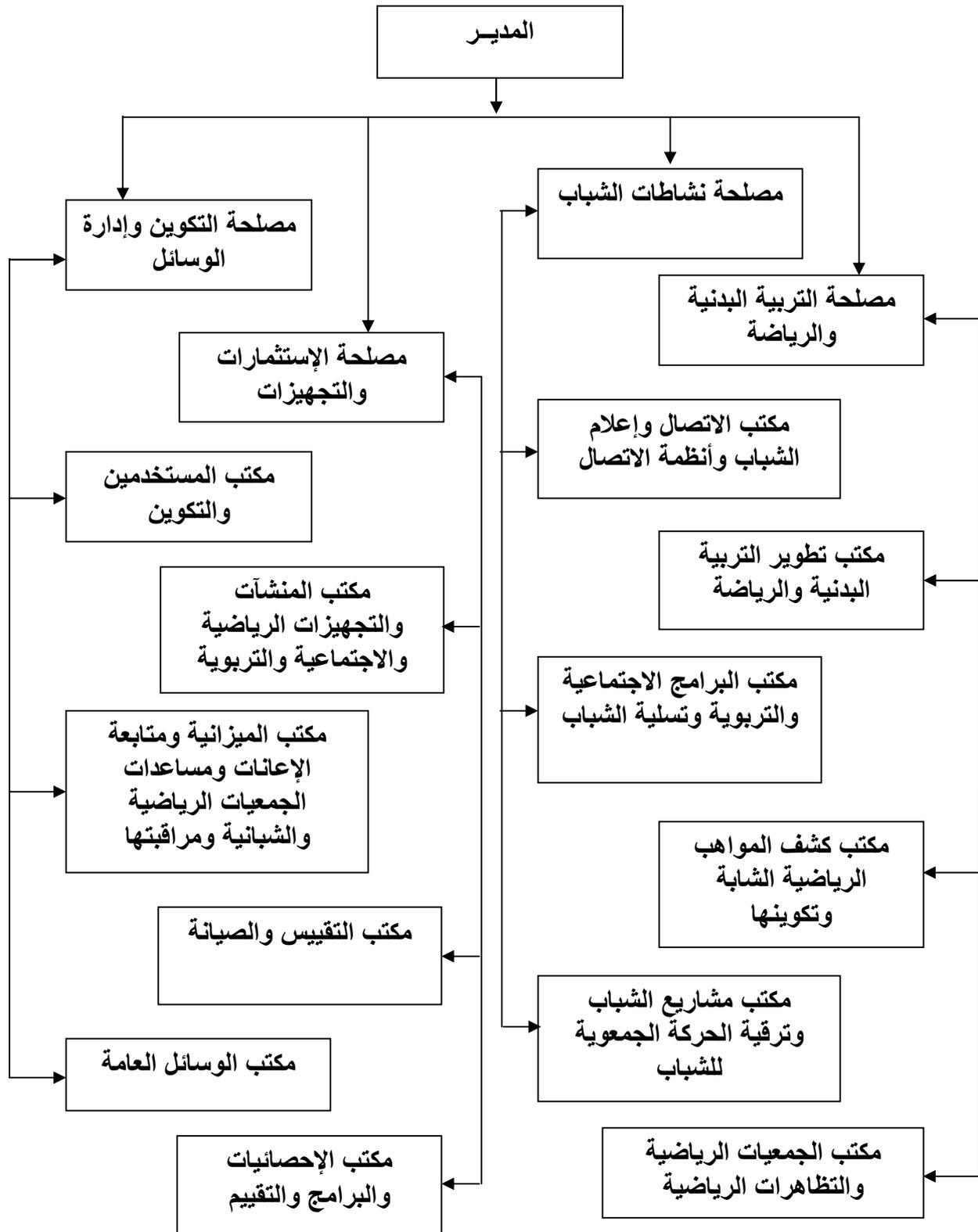
الفرع الأول: نشأة وتطور مديرية الشباب والرياضة

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 - 06 - 2009 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيرها وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 - 03 - 2007 الذي يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة وتكون من طاقم إداري ولديها ميزانية سنوية وتضم مؤسستين تابعتين قاعات الرياضة (lepove)، بيوت الشباب (ladage)¹

¹ بالاعتماد على وثائق رسمية للمديرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشباب والرياضة

الشكل رقم (4-4): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



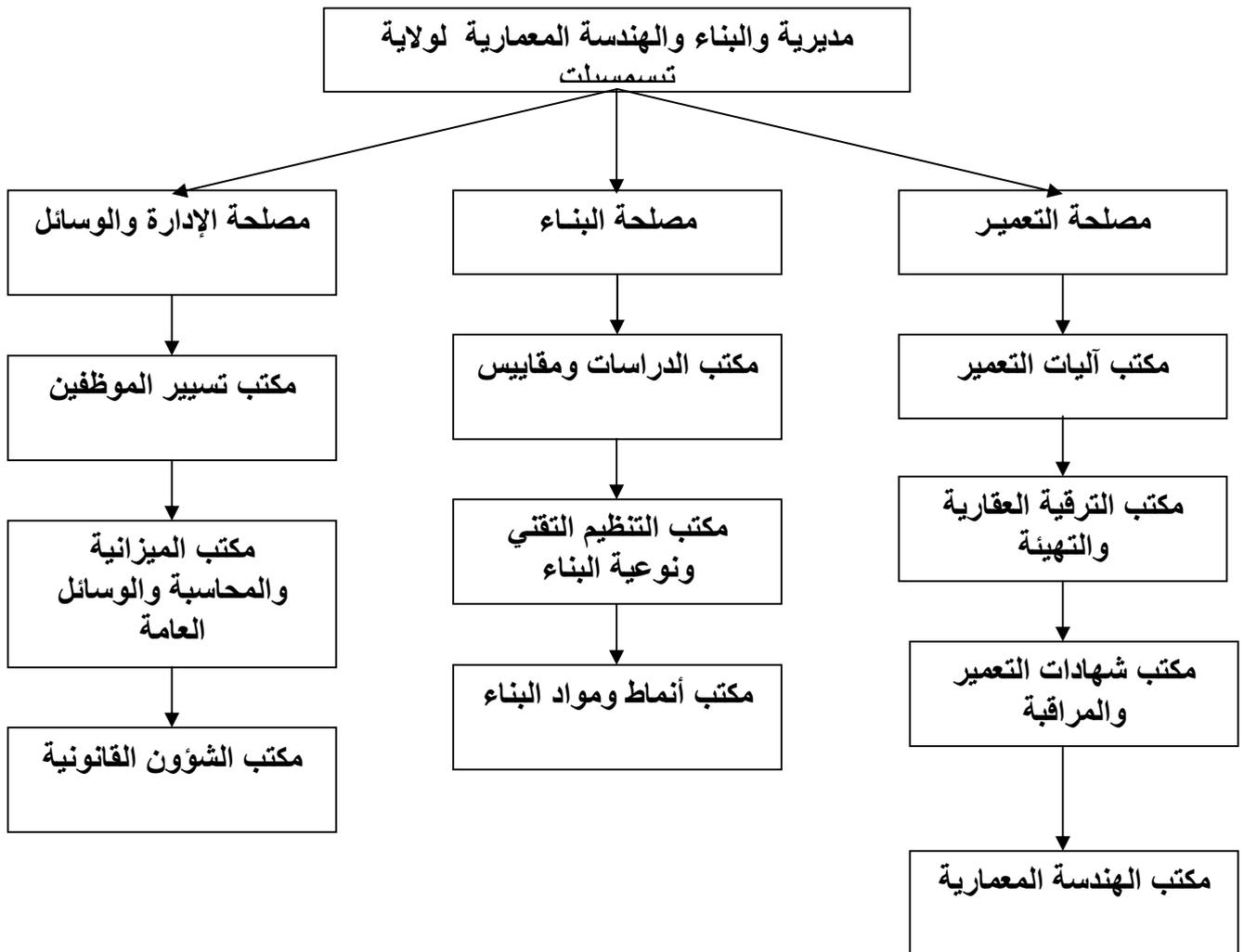
المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية الشباب والرياضة

المطلب الخامس: مديرية البناء والهندسة المعمارية

هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على التعمير والبناء في ولاية تيسمسيلت تتكون من ثلاثة مصالح وكل مصلحة تضم مجموعة مكاتب للسهر على تسيير شؤون هذه المديرية ولقد أنشأت بناء على مقرر تنفيذي رقم 90/328 في 27 أكتوبر 1990.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية البناء والتعمير

الشكل رقم (4 - 5): مديرية البناء والهندسة المعمارية لولاية تيسمسيلت



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية البناء والتعمير

الفرع الثاني: المهام الخاصة بكل مصلحة

تؤدي هذه المديرية مجموعة من المهام، تتمثل في:¹

1. تطبيق على مستوى المحلي سياسة التعمير والبناء.
2. السهر مع الجماعات المحلية على تطبيق آليات التعمير.
3. السهر مع إدارات الدولة على تطبيق واحترام نوعية الهندسة المعمارية وحماية الآثار التاريخية والثقافية والطبيعية الموجودة.
4. القيام بكل مهمة من أجل تطوير وتفعيل السكن مطابق للعالم الخارجي وتهيئة العقارية.

وعلى العموم يمكن تميز مهام هذه المديرية حسب مصالحها على النحو التالي:

1. مصلحة التعمير: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير.
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

2. مصلحة الإدارة والوسائل: تتمثل مهامها في:

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية.
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.
- التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لتقدمها.

3. مصلحة البناء: من مهامها:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المستعملة في البناء.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء.

¹ بالإعتماد على وثائق رسمية للمديرية

- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقيمين نحو محاور الاستبيان

تطرقنا في المبحث السابق إلى التعريف بالحي الإداري بمختلف مديرياته، ونأتي الآن إلى دراسة دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بتبويب ودراسة نتائج الاستبيان واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها

في إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة ألا وهو الحي الإداري بتيسميسيلت وكذا عينتها والتي ضمت (60) فرداً وتم اختيارها عشوائياً .

ومن ثم تصميم استبانة وفق سلم ليكرت، لتوزع على أفراد العينة المحددة سابقاً وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج الـ spss للتحليل والمناقشة.

الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين الذكور والإناث بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية المختلفة في الحي الإداري الموزعين على كل المديريات المتواجدة في ميادين مختلفة، والجدول التالي يعبر عن نسب توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة:

الجدول رقم (4 - 1) : توزيع أفراد العينة تبعاً للمديريات

العدد	الأفراد	النسبة المئوية	الاستبانات التي تم توزيعها	الاستبانات التي تم استرجاعها	المديريات
19	19	32	19	19	الشباب والرياضة
16	16	26	16	16	السكن والتجهيزات العمومية
8	8	13	8	8	الشؤون الدينية والأوقاف
7	7	12	7	7	المجاهدين
10	10	17	10	8	البناء والهندسة المعمارية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (4 - 2) : توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس والسن التخصص ومستوى التعليم

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
السن	أقل من 25	12	20	الجنس	ذكر	36	60
	بين 25 و 40	29	48		أنثى	24	40
المستوى التعليمي	أكثر من 40	19	31	ميدان التعليم	إدارة	22	37
	بكالوريا	8	13		مالية	13	22
	جامعي	39	65		محاسبة	7	11
	دراسات عليا	13	22	تخصص آخر	18	30	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الفرع الثاني : خطوات التحليل الإحصائي

عملية التحليل الإحصائي تتم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة لمعرفة آراء واتجاهات المستقيمين حول عبارات المحاور الأربعة للاستبيان , واعتمدنا في هذا التحليل على برنامج ال spss, وذلك وفق الخطوات التالية :

1- الخطوة الأولى : حساب متوسط محور كل من محاور الاستبيان .

2- الخطوة الثانية : إنشاء الجداول التكرارية .

الفرع الثالث: شرح مقياس ليكرت

يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبي في شكل مستويات وأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية) وذلك على النحو التالي (موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1))، ويمثل حاصل قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5 المتوسط المرجح لهذا المقياس ، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ 0.80، وهذا ما نعبر عنه بالجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 3) : شرح مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.19 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها

بعد جمع إجابات المستقصين ووضعها في برنامج spss للدراسة الإحصائية , تحصلنا على مجموعة نتائج

وضعناها في شكل جداول إحصائية , وفي هذا المطلب سنتناول تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول : نتائج المحور الأول الخاص باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عن دور الإدارة في توجيه سلوك الأفراد طرقي الصراع نحو تحقيق الأهداف

فهل لإستراتيجيات إدارة الصراع تأثير على الأداء في الحي الإداري ؟

الجدول رقم (4 - 4): المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقصين نحو عبارات المحور الأول

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
إستراتيجية التفاوض	التكرار	4	14	8	23	11	3.38	1.495	موافق
	النسبة	6.7	23.3	13.3	38.3	18.3			
إستراتيجية الخبرة	التكرار	1	18	1	35	5	3.42	1.129	موافق
	النسبة	1.7	30	1.7	58.3	8.3			
إس العمل الجماعي	التكرار	2	20	2	33	3	3.25	1.174	موافق
	النسبة	3.3	33.3	3.3	55	5			
إس التجاهل	التكرار	3	14	6	35	2	3,760	1,079	موافق
	النسبة	5	23.3	10	58.3	3.3			
إس القوة والسلطة	التكرار	2	15	3	36	4	3.42	1.095	موافق
	النسبة	3.3	25	5	60	6.7			
إستراتيجية الإقناع	التكرار	0	22	6	32	0	3.17	0.887	موافق
	النسبة	00	36.7	10	53.3	00			
إستراتيجية المواجهة	التكرار	1	18	1	39	1	3.35	0.977	موافق
	النسبة	1.7	30	1.7	65	1.7			
إستراتيجية الانسحاب	التكرار	0	18	2	37	3	3.42	0.959	موافق
	النسبة	00	30	3.3	61.7	5			
إستراتيجية التجنب	التكرار	2	20	4	30	4	3.23	1.199	موافق
	النسبة	3.3	33.3	6.7	50	6.7			
إصدار الأوامر	التكرار	1	20	1	35	3	3.32	1.101	موافق
	النسبة	1.7	33.3	1.7	58.3	5			
إستراتيجية التنازل	التكرار	1	19	0	37	3	3.37	1.084	موافق
	النسبة	1.7	31.7	00	61.7	5			
نتيجة المحور الأول	التكرار	17	198	34	372	39	3.371	0.354	موافق
	النسبة	2.57	30	5.15	56.36	5.90			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج الـ spss

من خلال قراءة النتيجة والنسب المئوية لإجابات المستقصين نلاحظ أنهم يوافقون على استخدام المنظمة

لكل الوسائل وإستراتيجيات إجارة الصراع وكانت إجاباتهم كالتالي وبترتيب تنازلي :

إستراتيجية المواجهة: بمتوسط حساسي 3.35 , ونسبة مئوية بلغت حدها الأقصى في الاستخدام 65% ,
أي أن الإدارة في الحي الإداري تتدخل لمواجهة الصراع بمعرفة الأسباب والدوافع الحقيقية
إستراتيجية التنازل والانسحاب التي بلغت نسبة الموافقة على استخدامها 61.7%
إستراتيجية الخبرة : حيث تتدخل الإدارة لحل الصراع عن طريق الخبرة في حل الصراعات وذلك بنسبة
58.3% .

وقد كانت النتائج متقاربة حول درجة استخدام الاستراتيجيات وهذا ما أدى إلى صعوبة في اختيار أي من
الإستراتيجيات المقترحة لها التأثير الواضح والبالغ على الأداء .

– تشير قيم المتوسطات الحسابية إلى أن المدير في الحي الإداري يمكنه استخدام مختلف الإستراتيجيات في إدارة
الصراع والتي لها علاقة تأثير كبير في الأفراد ورفع مستوياتهم باستخدام مختلف الإستراتيجيات تشير قيم
الانحرافات المعيارية على عدم وجود اختلاف كبير بين اتجاهات المستقيمين وإجاباتهم.

الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني الخاص بتأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأداء

يستخدم المدرون في أي مؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات لإدارة الصراع بين الأفراد أو لإدارة نتائج هذا الصراع
أي الحد من الآثار السلبية ومحاولة استغلال الآثار الإيجابية , والحي الإداري كغيره من المنظمات التي تعاني من
الصراعات التنظيمية وتحاول جاهدة لحل هذه الصراعات باستخدام مختلف الإستراتيجيات كما لاحظنا ذلك من
خلال الجدول السابق , فكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين ؟

الجدول رقم (4- 5): المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني

عبارات المحور	المقياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف	النتيجة
---------------	---------	-----------	-----------	-------	-------	-------	---------	----------	---------

	المعياري		تماما				تماما		
موافق	1.068	3.18	1	33	4	20	2	التكرار	إحداث التغيير الإيجابي
			1.7	55	6.7	33.3	3.3	النسبة	
موافق	0.952	3.28	1	36	2	21	0	التكرار	رفع فعاليتك وكفاءتك
			1.7	60	3.3	35	00	النسبة	
موافق	1.045	3.15	0	34	3	21	2	التكرار	إحداث التغيير في سلوكك
			0	56.7	5	35	3.3	النسبة	
موافق	1.027	3.30	2	35	3	19	1	التكرار	زيادة استعدادك للتغيير
			3.3	58.3	5	31.7	1.7	النسبة	
موافق	1.00	3.32	2	35	4	18	1	التكرار	تسهيل أداء الجماعة
			3.3	58.3	6.7	30	1.7	النسبة	
موافق	0.990	3.40	3	36	4	16	1	التكرار	تقوية عملية الاتصال
			5	60	6.7	27.7	1.7	النسبة	
موافق	1.088	3.28	2	36	0	21	1	التكرار	سهولة انسياب الاتصال
			3.3	60	00	35	1.7	النسبة	
موافق	1.088	3.28	1	37	3	16	3	التكرار	توضيح المهام وإلغاء الازدواجية
			1.7	61.7	5	26.7	5	النسبة	
موافق	0,495	3.273	12	282	21	152	11	التكرار	نتيجة المحور 2
			2.51	58.99	4.39	31.79	2.30	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج الـ SPSS

عند قراءة النتائج المتحصل عليه نستنتج أن أغلبية المستقيمين أجابوا بموافق وهذه كانت نتيجة المحور أي أن إدارة الصراع باستخدام الإستراتيجية المناسبة تعطي النتائج الإيجابية المرجوة أي تحسين السلوك والأداء وزيادة عملية الاتصال وبالتالي سهولة انتقال المعلومات بين الأفراد .

وهذا ملمسناه في إجابات المستقيمين حيث أكدوا على الاتجاه الحسن لإستراتيجيات إدارة ومساهمتها في

تحقيق النتائج التالية وفق ترتيب تنازلي :

توضيح المهام وإلغاء الازدواجية بنسبة مئوية 61.7%
 سهولة انسياب الاتصال, تقوية عملية الاتصال , رفع كفاءة وفعالية الأداء : بنسبة 60%
 تسهيل أداء الجماعة , التشجيع على التغيير : بنسبة 58.3%
 إحداث التغيير في السلوك : بنسبة 56.7% ومتوسط 3.15 وانحراف معياري 1.045
 إذا إدارة الصراع من الوسائل التي على المنظمات إتباعها بهدف التطوير والتحسين وهذا من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور (موافق = 3.273) .

الجدول رقم (4 - 6) : المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثالث

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
التنافس	التكرار	2	16	4	36	2	3.33	1.040	موافق
	النسبة	3.3	26.7	6.7	60	3.3			
محدودية الموارد	التكرار	0	20	4	35	1	3.28	0.918	موافق

			1.7	58.3	6.7	33.3	00	النسبة	
موافق	0.854	3.40	0	41	3	15	1	التكرار	اختلاف السلطات
			00	68.3	5	25	1.7	النسبة	
موافق	0.174	3.25	4	31	2	22	1	التكرار	اختلاف المعتقدات
			6.7	51.7	3.3	36.7	1.7	النسبة	
موافق	0.966	3.48	3	39	4	12	2	التكرار	ازدواجية المهام
			5	65	6.7	20	3.3	النسبة	
موافق	0.986	3.38	3	36	2	19	0	التكرار	تناقض نظام الحوافز
			5	60	3.3	31.7	00	النسبة	
موافق	0.952	3.28	0	38	2	19	1	التكرار	تناقض معايير التقييم
			00	63.3	3.3	31.7	1.7	النسبة	
موافق	1.058	3.40	4	35	3	17	1	التكرار	الأسباب الشخصي
			6.7	58.3	5	28.3	1.7	النسبة	
موافق	0.958	3.28	1	36	2	21	0	التكرار	نظام الرقابة المتساهل
			1.7	60	3.3	35	00	النسبة	
موافق	1.101	3.29	18	327	26	161	7	التكرار	نتيجة المحور
			3.33	60.66	4.82	29.87	1.29	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من التحليلي الإحصائي للجدول أن للصراع أسباب مختلفة رتبها الموظفين في الحي الإداري وفق مايلي :

اختلاف السلطات : حيث أكد الأفراد أن منح السلطات لبعض الأفراد يكون سبب لنشوء الصراع بنسبة 68.3% , وهي السبب الأول والرئيسي لأي صراع في المنظمة .

ازدواجية المهام : حيث أن عدم معرفة الفرد لوظيفته الحقيقية يسبب له التناقض وعدم الرضا على الأداء الذي يقدمه 65% .

تناقض معايير التقييم : فاستخدام معايير مختلفة لتقييم لنفس الأداء لأفراد مختلفين لايعطي نفس النتيجة , وهذا يؤدي إلى عدم رضا الأفراد على نتائج التقييم وبالتالي بداية الاحتجاجات والصراعات 63.3% .

نظام الرقابة المتساهل وتناقض نظام الحوافز: في رأي بعض الأشخاص أن الرقابة غير الصارمة هي تهاون من الإدارة وهذا ما يؤدي إلى التكاثر وعدم المسؤولية التي تكون نتيجتها ضعف الأداء والخلافات بين الأفراد حول السبب %60

أما باقي الأسباب (الشخصية , اختلاف المعتقدات , محدودية الموارد , والتنافس) : فهي تكون سبب في الصراع ولكنها ليست المحرض الرئيسي له في نظر الموظفين .

الجدول رقم (4 - 7) : المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقصين نحو عبارات المحور الرابع

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الخلافات الدائمة	التكرار	3	14	6	35	2	3.32	1.068	موافق
	النسبة	5	23.3	10	58.3	3.3			

موافق	1.113	3.35	4	34	2	19	1	التكرار	بين المستويات الإدارية
			6.7	56.7	3.3	31.7	1.7	النسبة	
موافق	0.945	3.27	1	35	3	21	0	التكرار	النقابة والإدارة
			1.7	58.3	5	35	00	النسبة	
موافق	1.045	3.35	3	35	3	18	1	التكرار	شكاوى وتظلمات الأفراد
			5	58.3	3.5	30	1.7	النسبة	
موافق	0.970	3.25	0	37	2	20	1	التكرار	الشركات المنافسة
			00	61.7	3.3	33.3	1.7	النسبة	
موافق	1.079	3.35	3	36	1	19	1	التكرار	حول حل المشكلات
			5	60	1.7	31.7	1.7	النسبة	
موافق	1.114	3.27	2	34	5	16	3	التكرار	التعاون بين الأفراد
			3.3	56.7	8.3	26.7	5	النسبة	
موافق	1.576	3.32	9	27	3	16	5	التكرار	الصراع المخطط والمنظم
			15	45	5	26.7	8.3	النسبة	
موافق	1.101	3.31	24	273	25	143	14	التكرار	نتيجة المحور
			5.01	56.99	5.21	29.85	2.92	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

أنواع الصراع تختلف في المنظمة والحي الإداري كغيره من المنظمات التي تتفاعل فيها الأفراد وما ينتج عن هذا التفاعل من اختلافات وتناقضات متنوعة , وهذا ملمسناه في إجابات الأفراد حيث كانت نتيجة هذا المحور موافق وبنسبة 56.99% , أي أنه يوجد صراعات وفي مقدمتها صراعات المنظمة مع المنظمات المنافسة , ويحتل التعاون بين الأفراد الدرجة الأخيرة في الترتيب بنسبة 56.7% , ومتوسط حسابي 3.27 .

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات

1- تكوين نموذج الدراسة : يتكون نموذج الدراسة من متغيرين أحدهما مستقل إدارة الصراع التنظيمي X وآخر

تابع الأداء الوظيفي Y , والشكل الرياضي لنموذج الدراسة كالتالي : $y = ax + b$

2- تقييم النموذج : من أجل دراسة جودة وفعالية نموذج الدراسة للعلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي , نجري مايسمى باختبار المعنوية الإحصائية , ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين المتغيرات , ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد حيث نجد :

الفرضية الأولى : يختلف التأثير على الأداء الوظيفي باختلاف أسباب الصراع التنظيمي

معامل الارتباط $R = 0.91$ وهذا يعني أن علاقة أسباب الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي إيجابية قوية أي أن اختلاف الأسباب لا يعطي نفس النتائج وهذا ماأكده الإداريين في الحي الإداري .
معامل التحديد : $R^2 = 0.83$ والنتيجة أنه إذا تغيرت أسباب الصراع بنسبة 83% فهذا سيؤدي إلى تغير الأداء سواء إلى الأحسن أو الأسوء بنفس النسبة

الفرضية الثانية : يتأثر أداء الموظفين باستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة

معامل الارتباط $R = 0.87$ وهذا أن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء إيجابية أي أن وجود الصراع في المنظمة بدرجة معتدلة يحسن الأداء كما ونوعا حيث يخلق المنافسة ويشجع على الإبداع , أي الإدارة الفعالة للصراعات هي في اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته , والإدارة لا تعني بالضرورة حل الصراع إلا إذا كان غير مرغوب فيه .

معامل التحديد $R^2 = 0.75$ يستخدم لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل X على المتغير التابع Y , ومن خلال هذه النتيجة نستطيع القول أن 75% من تغيرات Y هي نتيجة لتغيرات 75% من X .

الفرضية الثالثة : تختلف درجة التأثير للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي باختلاف أنواعه

معامل الارتباط $R = 0.85$ وهذا يؤكد على العلاقة الطردية القوية بين الأداء وأنواع الصراع , فالصراع بين الأفراد في نفس المجموعة يختلف تأثيره عن الصراع بين الفرد والإدارة
معامل التحديد $R^2 = 0.72$ بمعنى أن تغير نوع الصراع ب72% , يتغير الأداء ب 72%

خاتمة الفصل الرابع

الحي الإداري بتسمسملت منظمة عمومية ذات طابع إداري يقوم بتقديم خدمات وبرامج مختلفة حيث تضم هذه المنظمة خمس مديريات مختلفة ومنسقة في تسييرها حيث تقوم على عدد كبير من الموظفين يسهرون

بأدائهم على الرقي والازدهار بالولاية ومن أجل الاستمرار في نشاطها يجب الاهتمام بالعنصر البشري العامل بهذه المديرية الذي يجب أن يتحلى بروح المسؤولية، الالتزام والعمل الجماعي.

ومن أجل تحسين أداء هذا المورد وفرض النظام داخل المديرية حيث تم وضع مجموعة من الأسس والقواعد القانونية التي تقود فريق العمل نحو هدف المنظمة وذلك بوجود إدارة قائمة على العمل على تحقيق مناخ تنظيمي مناسب للعمل والإبداع ، وهذا ما وجدناه في إجابات المستقيمين بالحي الإداري، إذ أن الأفراد؛ ذكور وإناث؛ باختلاف أعمارهم و ميدانهم التعليمي مهما كانت مستوياتهم التعليمية، يتفوقون على أن المدراء في الحي الإداري يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة الصراعات بمختلف أنواعها ومهما كانت أسبابها ، في حين أن الاتفاق وكان بالأغلبية فيما يخص تأثير هذه الإستراتيجيات على الأداء .

```

COMPUTE مح1=MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9,س10,س11).
EXECUTE.
COMPUTE مح2=MEAN(ج1,ج2,ج3,ج4,ج5,ج6,ج7,ج8).
EXECUTE.
COMPUTE مح3=MEAN(ع1,ع2,ع3,ع4,ع5,ع6,ع7,ع8,ع9).
EXECUTE.
COMPUTE مح4=MEAN(م1,م2,م3,م4,م5,م6,م7,م8).
EXECUTE.
COMPUTE مجموع=MEAN(مح1,مح2,مح3,مح4).
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT مح2
  /METHOD=ENTER مح1.

```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة إستراتيجيات الصراع ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,870 ^a	,756	,752	,406	,756	179,862	1	58	,000

- a. Valeurs prédites : (constantes), الصراع إدارة إستراتيجيات,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	29,675	1	29,675	179,862	,000 ^b
1 Résidu	9,569	58	,165		
Total	39,244	59			

- a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :
b. Valeurs prédites : (constantes), الصراع إدارة إستراتيجيات,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	,331	,226		1,468	,147	-,120	,783
الصراع إدارة إستراتيجيات	,884	,066	,870	13,411	,000	,752	1,016

a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT مع2
 /METHOD=ENTER مع3.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الصراع أسباب ^b		Entrée

a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,912 ^a	,832	,829	,337	,832	287,862	1	58	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الصراع أسباب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32,663	1	32,663	287,862	,000 ^b
1 Résidu	6,581	58	,113		
Total	39,244	59			

a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	,627	,222		2,828	,006	,183	1,071
الصراع أنواع	,800	,065	,851	12,341	,000	,671	,930

a. Variable dépendante : الإستراتيجيات تأثير :

Statistiques

	العمر	الجنس	التخصص	المستوى	المديرية
N Valide	60	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,12	1,40	2,35	2,08	2,47
Mode	2	1	1	2	1
Ecart-type	,715	,494	1,260	,591	1,371
Variance	,512	,244	1,587	,349	1,880

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25 من أقل	12	20,0	20,0	20,0
40 و 25 بين	29	48,3	48,3	68,3
40 من أكثر	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	60,0	60,0	60,0
أنثى	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

التخصص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعمال إدارة	22	36,7	36,7	36,7
مالية	13	21,7	21,7	58,3
محاسبية	7	11,7	11,7	70,0
آخر تخصص	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	8	13,3	13,3	13,3
جامعي	39	65,0	65,0	78,3
عليا دراسات	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المديرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
والرياضة الشباب مديرية	19	31,7	31,7	31,7
العمومية والتجهيزات السكن مديرية	16	26,7	26,7	58,3
المعمارية والهندسة البناء مديرية	10	16,7	16,7	75,0
والأوقاف الدينية الشؤون مديرية	8	13,3	13,3	88,3
المجاهدين مديرية	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأفراد بين الصراعات في خاسر أو رابح طرف هناك يكون لا لكي وسط حل إلى التوصل أجل من الأفراد مع الإدارة تتفاوض

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	6,7	6,7	6,7
موافق غير	14	23,3	23,3	30,0
محايد	8	13,3	13,3	43,3
موافق	23	38,3	38,3	81,7
تماما موافق	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

وجهات لتبادل والندوات الاجتماعات أسلوب اعتماد طريق عن الجديدة الأفكار الآخر الطرف ليتقبل الخبرة الإدارة تستخدم

النظر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	18	30,0	30,0	31,7
محاييد	1	1,7	1,7	33,3
موافق	35	58,3	58,3	91,7
تماما موافق	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

. الصراعات لحل الجماعي العمل فكرة الإدارة تشجيع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	20	33,3	33,3	36,7
محاييد	2	3,3	3,3	40,0
موافق	33	55,0	55,0	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

. تجاهلها طريق عن الصراعات حدة تخفيف الإدارة تحاول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,0	5,0	5,0
موافق غير	14	23,3	23,3	28,3
محاييد	6	10,0	10,0	38,3
موافق	35	58,3	58,3	96,7
تماما موافق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

. الحلول قبول على وللحصول وحسمه الصراع لحل المركز وصلاحيات والسلطة القوة الإدارة تستخدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	15	25,0	25,0	28,3
محاييد	3	5,0	5,0	33,3
موافق	36	60,0	60,0	93,3
تماما موافق	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

. آخر طرف على طرف لصالح للصراعات حسمها في التحيز بهدف الإقناع سياسة الإدارة تستخدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	22	36,7	36,7	36,7
محاييد	6	10,0	10,0	46,7
موافق	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

. الصراع لحل المتصارعة الأطراف بين المقابلة وأسلوب المواجهة سياسة الإدارة تستخدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	18	30,0	30,0	31,7
محاييد	1	1,7	1,7	33,3
موافق	39	65,0	65,0	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأطراف بين المتعارضة النظر وجهات من للتقليل التجنب سياسة الإدارة تستخدم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	3,3	3,3	3,3
تماما موافق غير	20	33,3	33,3	36,7
موافق غير	4	6,7	6,7	43,3
محايد	30	50,0	50,0	93,3
موافق	4	6,7	6,7	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

(الصراع بإنهاء الأوامر إصدار) الصراع لحل قدمتها التي الحلول أو وأرائها بموافقها الإدارة تتمسك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,7	1,7	1,7
تماما موافق غير	20	33,3	33,3	35,0
موافق غير	1	1,7	1,7	36,7
محايد	35	58,3	58,3	95,0
موافق	3	5,0	5,0	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

أهمية أكثر مطالب على الحصول أجل من التنازل سياسة إلى الإدارة تلجأ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,7	1,7	1,7
تماما موافق غير	19	31,7	31,7	33,3
موافق غير	37	61,7	61,7	95,0
موافق	3	5,0	5,0	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

أدائك وطرق اتجاهاتك في إيجابي تغيير إحداث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	3,3	3,3	3,3
تماما موافق غير	20	33,3	33,3	36,7
موافق غير	4	6,7	6,7	43,3
محايد	33	55,0	55,0	98,3
موافق	1	1,7	1,7	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

أدائك وفعالية كفاءتك رفع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	21	35,0	35,0	35,0
موافق غير	2	3,3	3,3	38,3
محايد	36	60,0	60,0	98,3
موافق	1	1,7	1,7	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

وتشجيعه للتغيير استعدادك زيادة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	1	1,7	1,7	1,7
تماما موافق غير	19	31,7	31,7	33,3
موافق غير	3	5,0	5,0	38,3
محايد	35	58,3	58,3	96,7
موافق	2	3,3	3,3	100,0
تماما موافق	Total	60	100,0	100,0

(. الآخر الطرف وأراء وجهات لتقبل الاستعداد) الآخرين اتجاه سلوكك في الإيجابي التغيير إحداث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	21	35,0	35,0	38,3
Valides محايد	3	5,0	5,0	43,3
موافق	34	56,7	56,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمل وجماعات الأفراد بين الاتصال عملية تقوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	16	26,7	26,7	28,3
Valides محايد	4	6,7	6,7	35,0
موافق	36	60,0	60,0	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

دائمة خلافات بوجود والأفراد الإدارة بين العلاقة تتصف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,0	5,0	5,0
موافق غير	14	23,3	23,3	28,3
Valides محايد	6	10,0	10,0	38,3
موافق	35	58,3	58,3	96,7
تماما موافق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

وشموليتها استمراريته وضمن المختلفة الإدارية المستويات بين الاتصال انسياب سهولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	21	35,0	35,0	36,7
Valides موافق	36	60,0	60,0	96,7
تماما موافق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأفراد بين التنافس هو المنظمة في للصراع الرئيسي السبب إن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	16	26,7	26,7	30,0
Valides محايد	4	6,7	6,7	36,7
موافق	36	60,0	60,0	96,7
تماما موافق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الإدارية الوحدات بين الأداء في والتكرار الازدواجية وإلغاء المهام توضيح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,0	5,0	5,0
موافق غير	16	26,7	26,7	31,7
Valides محايد	3	5,0	5,0	36,7
موافق	37	61,7	61,7	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الصراع لنشوء الرئيسية الأسباب أحد وقتها الموارد محدودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	20	33,3	33,3	33,3
Valides محايد	4	6,7	6,7	40,0
موافق	35	58,3	58,3	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الصراع أسباب من سبب الفرد بها يتمتع التي والصلاحيات السلطات واختلاف تباين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	15	25,0	25,0	26,7
Valides محايد	3	5,0	5,0	31,7
موافق	41	68,3	68,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنظمة في والخلافات الصراعات مصدر المتساهل الرقابة نظام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	21	35,0	35,0	35,0
محايد	2	3,3	3,3	38,3
Valides موافق	36	60,0	60,0	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأهداف وضوح وعدم المهام ازدواجية بسبب الإدارية المستويات بين الصراعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	12	20,0	20,0	23,3
Valides محايد	4	6,7	6,7	30,0
موافق	39	65,0	65,0	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنظمة في العمل جماعات بين الصراع يحدث والمكافآت الحوافز نظام وتناقض اختلاف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	19	31,7	31,7	31,7
محايد	2	3,3	3,3	35,0
Valides موافق	36	60,0	60,0	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأداء تقييم في المستخدمة المعايير في التفاوت بسبب المنظمة في الصراعات تحدث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	19	31,7	31,7	33,3
Valides محايد	2	3,3	3,3	36,7
موافق	38	63,3	63,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأفراد بين شخصية لأسباب يعود المنظمة في السائد الصراع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	17	28,3	28,3	30,0
Valides محايد	3	5,0	5,0	35,0
موافق	35	58,3	58,3	93,3
تماما موافق	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنظمة اتجاه الأفراد من متكررة مستمرة وتظلمات شكاوى هناك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	18	30,0	30,0	31,7
Valides محايد	3	5,0	5,0	36,7
موافق	35	58,3	58,3	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العليا والإدارة النقبية بين الصراع من نوع وجود أعتقد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	21	35,0	35,0	35,0
محاييد	3	5,0	5,0	40,0
موافق	35	58,3	58,3	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الإدارية المستويات بين الواضحة الصراعات من نوع بوجود السائدة التنظيمية الأجواء تتميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	19	31,7	31,7	33,3
محاييد	2	3,3	3,3	36,7
موافق	34	56,7	56,7	93,3
تماما موافق	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنظمة اتجاه الأفراد من ومتكررة مستمرة وتظلمات شكاوى هناك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	18	30,0	30,0	31,7
محاييد	3	5,0	5,0	36,7
موافق	35	58,3	58,3	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنافسة الشركات مع دائم صراع على المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	20	33,3	33,3	35,0
محاييد	2	3,3	3,3	38,3
موافق	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنافسة الشركات مع دائم صراع على المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	20	33,3	33,3	35,0
محاييد	2	3,3	3,3	38,3
موافق	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المنظمة اتجاه الأفراد من ومتكررة مستمرة وتظلمات شكاوى هناك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,7	1,7	1,7
موافق غير	18	30,0	30,0	31,7
محاييد	3	5,0	5,0	36,7
موافق	35	58,3	58,3	95,0
تماما موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العليا والإدارة النقبية بين الصراع من نوع وجود أعتقد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	21	35,0	35,0	35,0
محاييد	3	5,0	5,0	40,0
موافق	35	58,3	58,3	98,3
تماما موافق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	



المركز الجامعي - تيسمسيلت



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إدارة الصراع التنظيمي ودورها في

تحسين الأداء الوظيفي

(دراسة حالة الحي الإداري بتيسمسيلت)

السنة الدراسية 2015/2014

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، ولأغراض البحث العلمي قمنا بتصميم هذه الاستبانة لدراسة أثر إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالحي الإداري بتيسميسلت، لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (√) عند الإجابة المناسبة، ملتجئين منكم بالدقة في ذلك لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة.

شكرا على تعاونكم معنا.

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستقصى

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 بين 25 و40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: بكالوريا جامعي دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

عدد سنوات الخدمة الكلية:

ميدان التعليم: إدارة مالية محاسبة تخصص آخر

هل استفدت من ترقية؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم ما هو أساس الترقية؟ الخبرة تقييم الأداء أساس آخر:

هل استفدت من تكوين في التسيير؟ نعم لا

إذا كان الجواب بنعم ما طبيعة التكوين: نظري عملي آخر:

الجزء الثاني: تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الإداري بالحي الإداري بتيسمسيلت

الرقم	استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيره في الأداء الوظيفي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	أولا					
01	تتفاوض الإدارة مع الأفراد من أجل التوصل إلى حل وسط لكي لا يكون هناك طرف رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد.					
02	تستخدم الإدارة الخبرة لتقبل الطرف الآخر الأفكار الجديدة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر					
03	تشجع الإدارة فكرة العمل الجماعي لحل الصراعات .					
04	تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها .					
05	تستخدم الإدارة القوة والسلطة وصلاحيات المركز لحل الصراع وحسمه وللحصول على قبول الحلول.					
06	تستخدم الإدارة سياسة الإقناع بهدف التحيز في حسمها للصراعات لصالح طرف على طرف آخر.					
07	تستخدم الإدارة سياسة المواجهة وأسلوب المقابلة بين الأطراف المتصارعة لحل الصراع					
08	تستخدم الإدارة سياسة الانسحاب وتتفادى التصادم مع أطراف الصراع كإجراء وحل مؤقت للصراع .					
09	تستخدم الإدارة سياسة التجنب للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف.					
10	تتمسك الإدارة بمواقفها وأرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع (إصدار الأوامر بإنهاء الصراع) .					
11	تلجأ الإدارة إلى سياسة التنازل من أجل الحصول على مطالب أكثر أهمية .					
	الكلّي للاستراتيجيات التعامل مع الصراع في التأثير.					
	ثانيا					
01	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك وطرق أدائك.					
02	رفع كفاءتك وفعالية أدائك .					
03	إحداث التغيير الإيجابي في سلوكك اتجاه الآخرين (الاستعداد لتقبل وجهات وأراء الطرف الآخر).					
04	زيادة استعدادك للتغيير وتشجيعه.					
05	تسهيل أداء الجماعة وفرق العمل بشكل أفضل					
06	تقوية عملية الاتصال بين الأفراد وجماعات العمل					
07	سهولة انسياب الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وضمن استمراريتها وشموليتها					

					توضيح المهام وإلغاء الازدواجية والتكرار في الأداء بين الوحدات الإدارية	08
					الكلية لتأثير الإستراتيجيات في الأداء	

الرقم	أسباب الصراع وأنواعه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ثالثا	أسباب الصراع التنظيمي: يختلف تأثير الصراع التنظيمي على الأداء باختلاف أسباب ومصادر نشوؤه					
01	إن السبب الرئيسي للصراع في المنظمة هو التنافس بين الأفراد					
02	محدودية الموارد وقتها أحد الأسباب الرئيسية لنشوء الصراع					
03	تباين واختلاف السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد سبب من أسباب الصراع.					
04	اختلاف معتقدات وقيم الأفراد سبب في حدوث الصراع.					
05	الصراعات بين المستويات الإدارية بسبب ازدواجية المهام وعدم وضوح الأهداف .					
06	اختلاف وتناقض نظام الحوافز والمكافآت يحدث الصراع بين جماعات العمل في المنظمة					
07	تحدث الصراعات في المنظمة بسبب التفاوت في المعايير المستخدمة في تقييم الأداء					
08	الصراع السائد في المنظمة يعود لأسباب شخصية بين الأفراد					
09	نظام الرقابة المتساهل مصدر الصراعات والخلافات في المنظمة					
	الكلية لأسباب الصراع في التأثير					

					رابعاً أنواع الصراع التنظيمي : تختلف آثار الصراع على الأداء باختلاف أنواعه
					01 تتصف العلاقة بين الإدارة والأفراد بوجود خلافات دائمة
					02 تتميز الأجواء التنظيمية السائدة بوجود نوع من الصراعات الواضحة بين المستويات الإدارية
					03 أعتقد وجود نوع من الصراع بين النقابة والإدارة العليا
					04 هناك شكاوى وتظلمات مستمرة ومتكررة من الأفراد اتجاه المنظمة
					05 المنظمة على صراع دائم مع الشركات المنافسة
					06 تنسم العلاقة بين الإداريين والمستشارين والخبراء بالصراع المستمر حول حل المشكلات في المنظمة
					07 علاقة إيجابية تتصف بالتعاون والتكامل بين الأفراد على مستوى الوحدات وجماعات العمل
					08 تنسم الصراعات في المنظمة بالتخطيط والتنظيم
					الكلّي لأنواع الصراع في التأثير

ملاحظاتكم ومقترحاتكم التي يمكنكم إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً على تجاوبكم معنا

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة أمورها , ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خاصة الجانب السلوكي أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغيير والفعالية في الأداء وتفاعل الأفراد مع بعضهم في العمل تكون نتيجته إما التعاون أو الصراع الذي يكون له أثر سلبي وآخر إيجابي على أداء الأفراد .

فالتناقضات والاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الأسباب , وانطلاقاً من النظرة السلبية للصراعات بأنها ظاهرة سلبية غير مألوفة نتيجة لأثارها السلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة وبالتالي يجب القضاء عليها , ولو كان هذا ممكناً من الناحية الإدارية لما كان هناك ضرورة لقيام إدارة للصراعات التنظيمية التي تحث على ضرورة الإلمام بمهارات وسبل إدارة الصراعات من طرف المديرين والقادة حتى تكون أدوات بناء وإبداع وابتكار بدل أن تكون أداة هدم وتدمير , فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يقع على عاتقها إدارة وتسوية الصراعات التنظيمية , وهذا مايجب عليها ضرورة امتلاك مهارات قيادية واتصال فعال بهدف التدخل في الوقت المناسب من أجل زيادة الأداء وفعالية المنظمة .

من خلال دراستنا هذه حاولنا تجسيد العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي , وقد قسمت إلى أربع فصول , ثلاثة فصول نظرية والرابع كان تطبيقياً تجسيدا لموضوع الدراسة ميدانياً .

الجزء النظري : تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة المستقل وهو إدارة الصراع التنظيمي الذي تجسد في ثلاث مباحث , حيث تناولنا الصراع التنظيمي من خلال تعريفه وإبراز أهم الأسباب الكامنة وراء تواجده , أنواع ومراحل حدوثه , باعتبار الصراع نتيجة تعارض مصالح ومواقف بين الأفراد والصراع عملية مرحلية متسلسلة لا تكون دفعة واحدة , وتطرقنا إلى الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات داخل المنظمة , وفي المبحث الثاني تناولنا إدارة الصراع التي هي عبارة عن الطريقة التي تسعى من خلالها المنظمة لإدارة الصراع وليس بالضرورة إدارة الصراع تعني حله , أهميتها في المنظمة ونماذج إدارة الصراع التي بنيت على أسس مختلفة تنبع من الصراع , تطرقنا أيضاً إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تسعى فيها المنظمة إلى استخدام مختلف الوسائل والإستراتيجيات لإدارة الصراع , وألقينا الضوء على أهم الإستراتيجيات التي كانت نتيجة العديد من الدراسات ونظريات الفكر الإداري , ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع .

أما في الفصل الثاني تناولنا موضوع الأداء الذي هو المرآة العاكسة لمختلف الجهود التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه , والذي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وبيئية , وتقييم الأداء في المنظمة من الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم الأفراد وهناك عدة طرق تقليدية وحديثة لتقييم الأداء في المنظمة , وفي المبحث الثالث تناولنا تحسين الأداء من خلال معرفة الخطوات الأساسية , وتحسين كفاءة المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد وفعاليتها من خلال تحقيق النتائج وفق ما هو مخطط .

أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي من خلال أربعة وظائف تمثلت في أولاً : القيادة من خلال الأنماط وقوة وأساليب التأثير التي يستخدم فيها القائد القدرة على تحريك جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف , والتي يعود لها الدور الكبير في إدارة الصراع وتحسين الأداء , الاتصال الذي يعد الأداة التي تنسق وتربط أطراف المنظمة والذي يحقق لإدارة الصراع الوقت المناسب والمعلومات المناسبة للتدخل لإدارته , ثالثاً التغيير الذي ينبع عن ظهور فكرة جديدة نتيجة لتعارض أفكار سابقة , وتكون هذه العملية في المنظمة بهدف التحسين والتطوير للأداء والفعالية , وفي الأخير تحدثنا عن الرقابة التي تمثل أداة ضبط للأداء والسلوك في المنظمة والتي تعتمد فعاليتها على اختيار الأسلوب الرقابي المناسب الذي يكون معتدل بين الصرامة والتساهل .

أما الفصل الرابع والذي حاولنا فيه التحقق من الفرضيات التي تطرقنا إليها في الدراسة بالتطبيق العملي لموضوع الدراسة , واخترنا الحي الإداري لمعرفة تأثير الصراع في الأداء من خلال معرفة الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في إدارة الصراعات , أيضاً تأثير هذه الإستراتيجيات على الأداء وأضفنا محورين (أسباب الصراع وأنواع الصراع) بهدف معرفة ماهي أسباب الصراع التنظيمي بالحي الإداري , وماهي أنواعه , من خلال تقديم استبانة تضمنت 36 فقرة وزعت على 4 محاور , وتطرقنا فيه أيضاً إلى الجانب النظري للحي الإداري من خلال تقديم مديرياته .

النتائج : تتمثل نتائج البحث التي توصلنا إليها في :

1- الفرضية الأولى : يختلف التأثير على الأداء الوظيفي باختلاف أسباب الصراع التنظيمي : تشير قيم إجابات المستقيمين في الحي الإداري أن أسباب الصراع كثيرة وهذا ما يجد من عملهم وأداءهم , وقد رست نتيجة هذا المحور بالأغلبية على موافق أو موافق تماماً نحو العبارات التالية : اعتمادية الأقسام والوحدات على

مخرجات بعضها البعض , اختلاف الثقافات والقيم , وهذا مايسبب تأخر العمل وبالتالي نشوء الصراعات مع التأكيد على أن حجم الصراع ومدته تختلف باختلاف السبب والمصدر , فأعلى مستوى للصراع هو ذلك الذي ينشأ بسبب اختلاف الثقافات , وذلك بسبب التعصب الفكري للأفراد والتمسك بقيم وحتى وإن كانت خاطئة وعدم تقبل الاختلاف .

2- يتأثر أداء الموظفين باستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة : فاستخدام الإستراتيجية المناسبة والمقبولة من طرف الأفراد تكون نتيجتها إيجابية وهذا مالمسناه في إجابات المستقصيين في المحور الثاني حيث أكدوا على أن المنظمة تستخدم مختلف الإستراتيجيات , ماعدا إستراتيجية إصدار الأوامر والتي يرون أنها تؤثر سلبا على الموظف في الحي الإداري والتزموا الحياد في إجاباتهم حول إستراتيجية التنازل والتجنب .

3- تستخدم الإدارة إستراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع بين الأفراد والجماعات تبعا للموقف والظروف ويمكن استخدام أكثر من إستراتيجية: أكد الموظفين من خلال إجاباتهم أن الإدارة الجيدة للصراع من خلال استخدام مختلف الإستراتيجيات ماعدا إستراتيجية إصدار الأوامر كلها لها تأثير إيجابي على الأفراد فهي تشجع التغيير والاستعداد له , رفع كفاءة الفرد وفعاليته , تقبل رأي الآخرين... الخ , وهذا مالمسناه في المتوسطات الحسابية لإجابات المستقصيين التي رست على عبارتي موافق وموافق تماما .

4- تختلف درجة التأثير للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي باختلاف أنواعه : هذا ماأكد عليه الموظفين , حيث أن الصراع بين النقابة والإدارة يتميز بالتخطيط , وهذا لا يؤثر على أدائهم , ولكن اتفقوا على أن الصراع بين جماعات العمل هو الذي يوقف عملية الإنتاج ويسبب الخلل في الأداء والعمل الجماعي .

التوصيات والافترحات

1- الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال التحفيز والمكافأة وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمليات المهمة .

2- استخدام سياسة الباب المفتوح في الوقوف على الصراعات والمشكلات الإدارية من طرف الإدارة وفتح المجال أمام الأفراد لإبداء الرأي والمناقشة .

- 3- استخدام الندوات والمقابلات والاجتماعات بهدف تبادل وجهات النظر ومعرفة وحصر الأسباب الحقيقية وراء الصراع .
- 4- استخدام سياسة المواجهة لإدارة الصراع التنظيمي , وأن يكون هدف إدارة الصراع هو توليد التوافق بين الأطراف .
- 5- إيجاد لجنة خاصة وظيفتها تشخيص أسباب الصراع ومحاولة إيجاد أسلوب أو إستراتيجية مناسبة لإدارته .
- 6- العمل على تقوية عملية الاتصال الفعال بين الإدارة والأفراد .
- 7- تشجيع فكرة العمل الجماعي لحل الصراعات .
- 8- الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراعات بهدف التأثير الإيجابي على الأفراد .
- 9- الوصف الدقيق للمهام والوظائف بهدف توضيح حدود السلطة والمسؤولية والصلاحيات .
- 10- تقليل درجة الاعتمادية بين الوحدات والأفراد .

أفاق البحث

- دراسة أنواع الصراع في المنظمات وتأثيرها على الأداء .
- دراسة تأثير الصراع على أخلاقيات العمل بين الأفراد .
- جودة ونوعية الأداء في المنظمات الحكومية بين القوانين والإجراءات والإبداع والابتكار .

الفصل الأول:

أساسيات حول إدارة

الصراع التنظيمي

الفصل الثاني : الإطار

المفاهيمي للأداء

الفصل الثالث : علاقة

إدارة الصراع التنظيمي

بالأداء الوظيفي

الجانب التطبيقي

لموضوع الدراسة بالحي

الإداري تيسميت

مقدمة عامة

قائمة المصادر والمراجع

أولا : قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد مُجَّد غنيم , المدخل الياباني للتحسين المستمر , ومدى استفادة المنظمات العربية منه , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , مصر , ط6 , سنة 2009.
- 2- أتين محمود سامح المرجوشي, تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية , دار النشر للجامعات , القاهرة , مصر , سنة 2008.
- 3- أحمد ماهر , السلوك التنظيمي , مدخل لبناء المهارات , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الإسكندرية , مصر , سنة 2004 .
- 4- أسامة خيرى , القيادة الإستراتيجية , دار الـراية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 2014 .
- 5- أحمد يوسف دودين , إدارة الأعمال الحديثة , وظائف المنظمة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , ط العربية , سنة 2012.
- 6- أنس عبد الباسط عباس , إدارة الأعمال وفق منظور معاصر , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان الأردن , ط1 , سنة 1432 هـ / 2011 م .
- 7- بشير علاق , القيادة الإدارية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط العربية , سنة 2010 .
- 8- بشير علاق , الاتصال في منظمات العامة بين النظرية والممارسة , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط العربية , سنة 2009 .
- 9- بشار يزيد الوليد , المفاهيم الإدارية الحديثة , دار الـراية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , سنة 1430 هـ / 2009 م.
- 10- بلال خلف السكارنة , القيادة الإدارية الفعالة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان الأردن , ط1 سنة 1431 هـ / 2010 م .