

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ

مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ

تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾



جامعة المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تأثير الصراخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة
دراسة حالة - بلدية العناصر - بولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: إدارة وحكامه محلية.

إشراف الدكتور:
عندرة بن مرزوق

إعداد الطالب:
عبد المؤمن سي حمدي

السنة الجامعية: 2014م - 1435هـ

مقدمة

إن مكانة المنظمات الحديثة والمعاصرة وقدرتها على تحقيق أهدافها متوقفة على مدى كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها وتفاعلها بصورة أكثر إيجابية، وقد يؤدي هذا التفاعل والتعامل بين الأفراد إلى الإتفاق أحياناً والإختلاف أحياناً أخرى، الأمر الذي قد ينتج عنه نشوب صراعات داخل المنظمة.

وقد إختلف الباحثون حول دراسة ظاهرة الصراع داخل المنظمة بين من يراها ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها، وبين من يراها ظاهرة مرضية يجب العمل على معالجتها. والجزائر واحدة من الدول التي تشهد وجود صراع تنظيمي سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي، وسنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى تأثير هذه الظاهرة على الأداء الوظيفي للعاملين في أحد الإدارات الأكثر قُرْبًا من المواطن ممثلة في البلدية، وذلك من خلال التركيز على دراسة حالة بلدية العناصر بولاية برج بوعريريج.

أسباب إختيار الموضوع

لقد وقع إختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب رئيسية منها:

1- أسباب موضوعية

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، حيث ينتمي إلى حقل إدارة الموارد البشرية.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة وهذا ما دفعنا إلى البحث في كيفية التعامل معه بما يحقق الأهداف العامة للمنظمة.
- موضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي موضوع يحمل من المستجدات ما يجعله ميدانًا خصبًا للدراسة والبحث، خاصة وأنه أصبح ينال إهتمام المسؤولين والعامل على حد سواء، وبالتالي إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع.
- لفت إنتباه المسؤولين والموظفين لموضوع الصراع التنظيمي وأهميته القصوى في تأثيره على أداء العاملين في المنظمة، وتحليل أبعاده وإستراتيجيات التعامل معه.

أسباب إختيار الموضوع

لقد وقع إختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب رئيسية منها:

2- أسباب ذاتية

- رغبة الباحث في دراسة المواضيع المتعلقة بالسلوك الإنساني التنظيمي داخل المنظمة.
- رغبة الباحث في تجديد المواضيع البحثية وتوجيه الجهود نحو موضوعات لم يتم تناولها بما يكفي.
- رغبة الباحث الدائمة في التطرق إلى مثل هذه الدراسات العلمية، فلطالما شغلنا كباحثين بسوء أداء المنظمة الجزائية وتأثير كل ذلك على المجتمع بصفة عامة. وبالتالي يعتبر البحث العلمي وحده القادر على حل مثل هذا الإشكال والتوصل إلى حلول.
- إختيار دراسة حالة بلدية العناصر يرجع إلى كوني أحد أبناء هذه البلدية، وهذا ما دفعني إلى محاولة البحث في هذا الموضوع من أجل تقديم حلول لبعض مشكلاتها، بما يساهم في ترقية مكانتها بين البلديات الأخرى، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لسهولة الحصول على المعلومات فيها مقارنة بحالات أخرى.

إشكالية الدراسة

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية فهم موضوع الصراعات التنظيمية حيث تعد من أهم المشكلات الإدارية الرئيسية الموجودة في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية المتعلقة به والإرتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين فيها، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. بناءً على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة صحية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة الجزائرية (بلدية العناصر كحالة) أم أنها ظاهرة مرضية لها إنعكاسات سلبية عليه؟

وتندرج تحت الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مفهوم الصراع التنظيمي؟

2. ما مفهوم الأداء الوظيفي؟

3. ما علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي وما دور إدارة الصراع في الإستفادة من إيجابيته وتجنب سلبياته؟

4. ما مدى تأثير الصراع التنظيمي في بلدية العناصر كإدارة محلية جزائرية على الأداء الوظيفي للعاملين بها؟

حدود المشكلة وفرضيات الدراسة

الحدود الموضوعية: لقد تناولت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على بلدية العناصر، ببرج بوعريريج.

الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2014/2013 وذلك ابتداءً من شهر أفريل إلى غاية شهر سبتمبر.

وللإجابة هذه الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية قمنا بإقتراح الفرضية التالية:

❖ **الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية حتمية في جميع المنظمات بما في ذلك بلدية العناصر ببرج بوعريريج لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي سواء كان ذلك بصورة إيجابية أو بصورة سلبية.**

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

- 1- الصراع التنظيمي سلوك و ظاهرة حتمية في جميع المنظمات يؤدي إذا كان بمستويات عالية أو منخفضة وغير متوازنة إلى إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات.
- 2- الأداء الوظيفي يُشير إلى درجة قيام الفرد بالأنشطة المكونة لوظيفته وإتمامها.
- 3- تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة متوقف على مستوى وجوده وكيفية إدارته.
- 4- الصراع التنظيمي له إنعكاسات سلبية خطيرة على الأداء الوظيفي في بلدية العناصر ببرج بوعريريج بإعتباره صراعًا صفرًا.

مداخل الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على مدخلين هما: المدخل البنائي، المدخل السلوكي.

يرى أصحاب هذا المدخل بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الإجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي إنطلاقاً من مقولات النسق الإجتماعي مثل ظواهر التغيب، دوران العمل والصراع، التكيف، الإندماج وغيرها.

وقد عالج المدخل البنائي التنظيمات في أربعة تصورات هي:

التنظيمات أبنية إجتماعية توافقية.

التنظيمات عبارة عن أنساق إجتماعية.

الإغتراب والصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات.

التنظيمات تنطوي على القوة والصراع.

مداخل الدراسة

المدخل السلوكي:

التنظيم حسب هذا المدخل هو بمثابة مناخ أو بيئة تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم مما يترتب عنه أن فهم هذه السلوكيات يتم في ضوء هذه البيئة الداخلية.

ويمكن حصر عناصر البيئة الداخلية بناءً على تصورات هذا المدخل فيما يلي:

العنصر البشري أو الأفراد والجماعات.

العنصر التشريعي والإجرائي المنظم للعلاقات التنظيمية.

العنصر التكنولوجي الفني أو النظام التكنولوجي للعمل.

العنصر المادي الفيزيقي أو المحيط المادي للعمل.

مناهج وأدوات الدراسة

إعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على منهجين:

- المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام هذا المنهج لأن موضوعنا يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى إستنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

- منهج دراسة الحالة: ووقع إختيارنا على هذا المنهج لأنه يساعدنا في دراسة بلدية العناصر قصد الإحاطة بها في حدود ما يتطلبه موضوع دراستنا.

الملاحظة

الاستبيان

المقابلة

المسح المكتبي

الوثائق المسلمة من
طرف بلدية العناصر

خطة الدراسة

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

تمهيد.

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي أهميته.
- 2- مصادر الصراع التنظيمي وأسبابه
- 3- مجالات الصراع التنظيمي ومستوياته.
- 4- أنواع الصراع وأشكاله.
- 5- مراحل الصراع التنظيمي وتطوره في الفكر الإداري.
- 6- أهم النماذج المفسرة للصراع التنظيمي.
خلاصة وإستنتاجات.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

تمهيد.

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.
- 2- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته.
- 3- معدلات الأداء الوظيفي ومعاييرها.
- 4- أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده.
- 5- الأداء الوظيفي بين القياس والتقييم ونموذج تحسينه
- 6- معوقات الأداء الوظيفي.
خلاصة وإستنتاجات.

خطة الدراسة

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

تمهيد.

1- آثار الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة.

2- أساليب معالجة الصراع ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي.

3- إستراتيجيات إدارة الصراع وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي.

4- الوظائف الإدارية (القيادة، الإتصال، الرقابة) لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي.

5- تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة من خلال مداخل إدارة الصراع التنظيمي.
خلاصة وإستنتاجات.

الفصل الرابع: واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر ببرج بوعرييرج.

تمهيد.

1- تقديم البلدية محل الدراسة.

2- الإطار التنظيمي لبلدية العناصر.

3- مراحل دراسة الحالة.

4- عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة.

خلاصة وإستنتاجات.

خاتمة.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

* تعريف الصراع التنظيمي:

تشير كلمة الصراع في معناها اللغوي في اللغة العربية إلى النزاع والخصام والجدال أو المشادة التنافر أو الخلاف والشقاق، أما (*conflict*) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذا فالصراع كلمة تعني اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

الصراع التنظيمي سلوك وظاهرة طبيعية وحتمية موجودة في جميع المنظمات العامة منها والخاصة، يحدث من خلال التفاعل بين الموظفين أو بين جماعات العمل داخل المنظمة هذا التفاعل والتعامل بين الأفراد يؤدي إلى الاتفاق أحياناً والإختلاف أحياناً أخرى، الأمر الذي يولد التوتر والإنفعال ونشوب للصراعات، وتعطل في الأداء، وإتخاذ القرار.

* بعض خصائص الصراع التنظيمي:

- الصراع يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.
- الصراع يتضمن وعي وإدراك كل طرف لآخر.
- الصراع يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من الأطراف المتنازعة إلا بعد إنتهائه في المنظمة.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● أسباب وجود ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمة.

يحدث الصراع التنظيمي نتيجة لعدة أسباب والمحددة في المحاور الأساسية التالية:

- محور القيم: هناك إختلاف في القيم العقائدية أو الإيديولوجية أو القيم الإجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدوث الصراع.

- محور المصالح وطرق توزيعها: إن تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الجماعات يفترض إلغاء أو إنقاص لمصالح جماعة أخرى، فلا بد أن يحدث تناقض أو نزاع.

- محور الهيبة والمكانة: ترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة وعليه يحتدم النزاع من أجل الوصول إلى السلطة وكسب القوة خاصة في المستويات العليا بين القيادات الإدارية في المنظمة.

- محور النفوذ: النفوذ يمكن الأفراد وخاصة موظفي الإدارات الوسطى والدنيا من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين ما يؤدي إلى التعارض والخلاف ومنه حدوث الصراع.

- محور الإختصاصات والمسؤوليات: عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء التنظيم، حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته، وبالتالي تحدث إزدواجية في تأدية المهام مما يؤدي إلى حدوث تناقضات.

- عدم فعالية نظام الإتصال: إن عدم وجود نظام فعال للإتصال في المنظمة يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة بإتخاذ القرارات بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض والصراع.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● مجالات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

- للصراع التنظيمي حيز أو مجال داخل المنظمات والمحددة فيما يلي:
- الصراع في الإدارة العليا.
- الصراع في الإدارة الوسطى.
- الصراع في الإدارة الدنيا.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الخبراء والإداريين.
- الصراع بين إدارة المنظمة وبين النقابات المختلفة.
- الصراع بين المنظمة وبين جمهور المستفيدين.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

للصراع التنظيمي داخل المنظمة ثلاثة مستويات هي:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.

- مستوى من الصراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى من الصراع أقل من المرغوب فيه.

وعلى الإدارة أن تتدخل لإدارة الصراع في حالتين هما:

- إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع.

- إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيطه.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● أنواع الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.

هناك من يقسم الصراعات التنظيمية التي توجد داخل المنظمة إلى ستة أنواع وهي:

- أ- الصراع داخل الفرد (*interapersonal conflict*): ويرى كاظم حمود أن هذا النوع من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية:
 - عدم تقبل القرار.
 - عدم إمكانية المقارنة.
 - عدم التأكد.
- ب- الصراع بين الأفراد (*interapersonal conflict*).
- ج- الصراع بين الجماعات (*inter group conflict*).
- د- الصراع داخل المنظمة (*intera group conflict*): يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:
 - الصراع الأفقي (*vertical conflict*).
 - الصراع العمودي (*horizontal conflict*).
 - الصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين (*line and staff conflict*).
 - صراع الدور (*conflict role*).
- هـ- الصراع بين المنظمات (*inter organisational conflict*).
- و- الصراع الإستراتيجي. (*conflict strategic*).

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

وهناك اتجاه آخر يقسم أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره وتنظيمه وتخطيطه ووفقاً لأثاره.
أ- الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره:

- صراع المهمات (tasks conflict).

- صراع العلاقات (relationship conflict).

- صراع العمليات (processes conflict).

ب- الصراع التنظيمي وفقاً لتنظيمه:

- صراع منظم (organized conflict).

- صراع غير منظم (unorganized conflict).

ج- الصراع التنظيمي وفقاً للتخطيط:

- صراع مخطط (conflict planned).

- صراع غير المخطط (conflict unplanned).

د- الصراع التنظيمي وفقاً لأثاره:

- صراع إيجابي (conflict positive).

- صراع سلبي (conflict negative).

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

يأخذ الصراع التنظيمي داخل المنظمة عدة أشكال أهمها:

ي الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي:

- الإضراب.

- التظاهر.

- الإحتجاج.

ب- الأشكال الخفية للصراع التنظيمي:

- التغيب.

- التخريب.

- ترك العمل.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

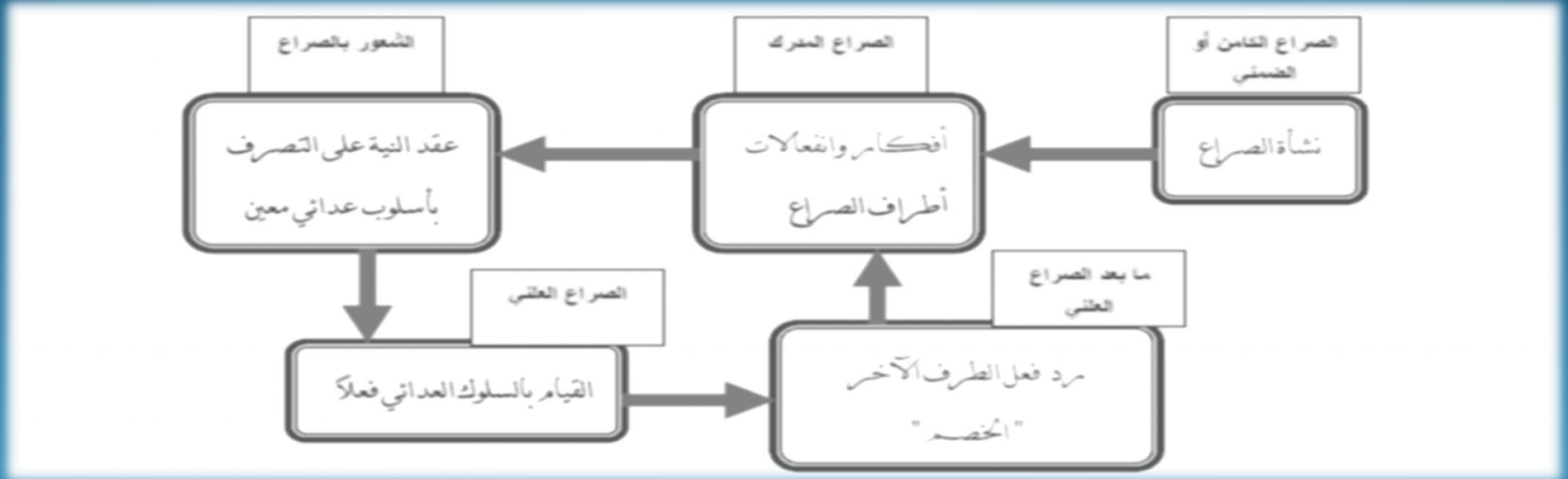
● المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

الصراع التنظيمي يحدث عبر مراحل معينة هي:

- مرحلة الصراع الخفي (*latent conflict*).
- مرحلة إدراك الصراع (*perceived conflict*).
- مرحلة الشعور بالصراع (*felt conflict*).
- مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر (*manifest conflict*).
- مرحلة ما بعد الصراع (*conflict management aftermath*).

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

وفي الشكل الاتي نوضح العلاقة بين مراحل الصراع التنظيمي.



المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين)، 2000، ص 28.

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● نظرة المدارس الإدارية لظاهرة الصراع التنظيمي.

تناولته مجموعة من المدارس وهي مقسمة إلى ثلاثة مدارس كل لها نظرة معينة تجاه ظاهرة الصراع التنظيمي، والمبينة في الشكل التالي:

المدرسة السلوكية

نظرة سليمة

قبول مستوى معين من الصراع التنظيمي لطبيعته وحتميته وعلى الإدارة أن تتقبله عندما تراه تحت سيطرتها

المدرسة الحديثة

نظرة متوازنة

الصراع التنظيمي شرط ضروري وعلى الإدارة تفعيله وفقاً لأهداف وظروف المنظمة والاستفادة منه لأنه محرك للإبداع

المدرسة التقليدية

نظرة سلبية

الصراع التنظيمي غير مرغوب فيه وعلى الإدارة القضاء عليه نهائياً

الفصل الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

● نماذج تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمة.

- نموذج عملية الصراع التنظيمي: ويستخدم لفهم وتتبع مراحل الصراع التنظيمي في المنظمة لتفادي سلبياته.
- النموذج الهيكلي للصراع التنظيمي: ويستعمل في حالة الرغبة في إعادة هيكلة موقف الصراع لتسهيل أنماط سلوكية معينة.
- نموذج النظم: الذي يفيد في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

* تعريف الأداء الوظيفي:

هناك إختلاف كبير حول تحديد مصطلح الأداء الوظيفي، حيث قال روجر رايت *Rogers Wright* الأداء هو أحد المصطلحات المبهمة والمُعرفة بشكل طليق جدًا في البحث التنظيمي. والأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (*performance*) التي تعني (*to perform*) أي ننجز أو نُؤدي عملاً.

الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الوظيفي والجهد البدني والفكري الذي يبذله العامل والموظف والمدير والقائد في المنظمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم على سواء وبطريقة متوازنة وبكفاءة وفعالية. من هنا نرى أن الأداء الوظيفي دائماً مرتبط بالمصطلحات الرئيسية التالية:

- الكفاءة.

- الفعالية.

- الأهداف.

* بعض مميزات الأداء الوظيفي:

- الأداء مفهوم واسع الاستعمال.

- الأداء مفهوم شامل ومتطور.

- الأداء الوظيفي غني بالمكونات المتناقضة.

الفصل الثاني: ماهية الأداء

الوظيفي

للأداء الوظيفي العديد من العناصر نذكرها فيما يلي:

- معرفة متطلبات الوظيفة.

- نوعية العمل.

- كمية العمل المنجز.

- المثابرة والوقوف.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي:

- كفايات الموظف.

- متطلبات العمل (الوظيفية).

- بيئة التنظيم.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

● محددات الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي محددات أهمها:

- الجهد.
 - القدرات.
 - إدراك الدور أو المهام.
- وهناك من يقر بأن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تفاعل ثلاثة محددات رئيسية هي:
- الدافعية الفردية.
 - مناخ العمل.
 - القدرة لدى الفرد على أداء عمله.
- وهناك كذلك من يقر بأن الأداء الوظيفي في المنظمة يتحدد من خلال:
- الموظف.
 - الوظيفة.
 - الموقف.

كما يرى البعض أن محدد الأداء الوظيفي يتمثل في السلوك الإنساني وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

● معدلات الأداء الوظيفي:

معدل الأداء يعتبر أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ومن دون تحديد معدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته.

و عملية وصف معدل الأداء تمر بالمراحل التالية والمبينة في الشكل الآتي:



المصدر: ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض)، 2003

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

● معايير الأداء الوظيفي:

تتصدر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

- جودة العمل المنجز.

- كمية العمل المنجز.

- الوقت.

- الإجراءات.

● أنواع الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي في المنظمة عدة أنواع تختلف باختلاف الباحثين والكتاب فنجد أن هناك من يقسم الأداء

الوظيفي إلى قسمين:

- الأداء الجماعي.

- الأداء الفردي.

الفصل الثاني: ماهية الأداء

الوظيفي

* وهناك من يقسم الأداء حسب ثلاثة معايير وهي:

أ- حسب معيار المصدر:

- الأداء الداخلي: ويتضمن بدوره: الأداء البشري، والأداء التقني، الاداء المالي.

- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة

ب- حسب معيار الشمولية:

- الأداء الكلي.

- الأداء الجزئي.

ج- حسب معيار الطبيعة:

- الأداء الاقتصادي.

- الأداء الاجتماعي.

- الأداء الإداري.

* وأضاف الباحث نوعين هما:

- الأداء الرسمي.

- الأداء غير الرسمي.

الفصل الثاني: ماهية الأداء

الوظيفي

● الأداء الوظيفي بين القياس والتقييم ونموذج تحصيله :

أ- قياس الأداء الوظيفي: يتضمن قياس الأداء الوظيفي الأساليب والإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك.

* وهناك العديد من المقاييس التي تستعمل لقياس الأداء وهي:

- مقياس الكفاءة.

- مقياس الفعالية.

- مقياس الجودة.

- مقياس التوقيت.

- مقياس الإنتاجية.

ب- تقييم الأداء الوظيفي: معرفة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداداته للتقدم.

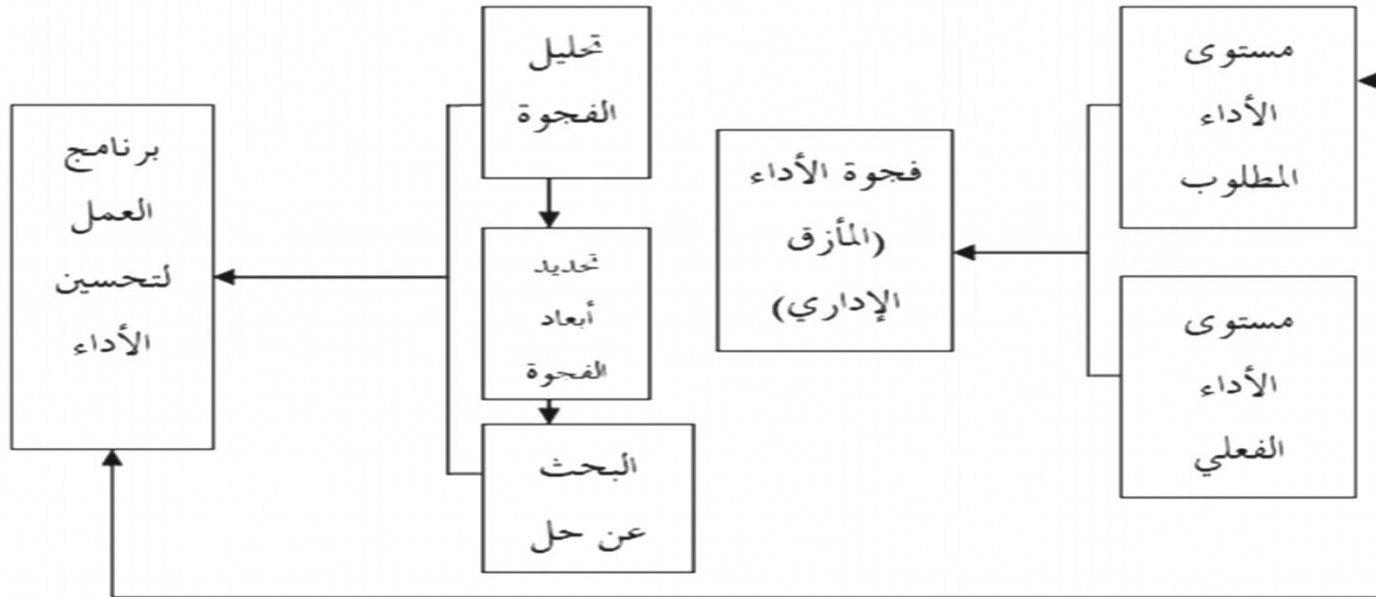
* ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن هناك فرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء، فالأول أمر تقني يستند

إلى معلومات كمية أما الثاني فليس بالشيء المحسوب بل نوعية وكيفية يعبر عنها أحياناً بالأعداد

والأرقام.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

ج- نموذج تحسين الأداء الوظيفي:



المصدر: شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس بسطيف)، 2012، ص58.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

● معوقات الأداء الوظيفي:

وهناك من ذكر أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الحد من الأداء الفعال والتي هي بمثابة عائق نبينها في الجدول التالي:

المعوقات المرتبطة بالوظيفة	المعوقات السياسية والممارسات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none">- عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.- التغيير المستمر في الأعمال والوظائف.- الصراع بين الإدارة والعاملين.- عدم أمان ظروف العمل.- عدم القدرة على أداء الوظيفة.- قصور المهارات الوظيفية.	<ul style="list-style-type: none">- عدم كفاءة التعيين والتدريب في الوظائف.- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد المعايير.- انخفاض كفاءة نظم الاتصال.- عدم وضوح العلاقات الوظيفية.- عدم كفاءة الإدارة.- ضعف الاهتمام بحاجات العاملين.
المعوقات المرتبطة بالعوامل الخارجية	المعوقات المتعلقة بالمشكلات الشخصية
<ul style="list-style-type: none">- قصور أو زيادة حدة المنافسة.- القيود القانونية.- الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات العمل.- الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.	<ul style="list-style-type: none">- المشكلات الزوجية والمالية.- الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل القلق والتردد.- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية.- ضعف أخلاقيات العمل.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● آثار الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة:

للصراع التنظيمي مجموعة من الآثار التي تكون أحياناً إيجابية، وأحياناً أخرى سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي وتؤثر عليه في المنظمة. وفي الجدول الآتي نبين بعض من نتائج الصراع الإيجابية منها والسلبية.

الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين العاملين في التنظيم.
- زيادة الفجوة بين الأطراف المتنازعة.
- يترتب على النزاعات التنظيمية ميول الفرد نحو ترجيح النظرة والمصلحة الشخصية على التعاون والمصلحة العامة.
- كما يترتب عن النزاعات التنظيمية قيام بعض المتنازعين للبحث عن وظائف جديدة وبالتالي ترك وظائفهم الحالية.
- يترتب على النزاعات التنظيمية مناهضة العمل أو ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد.

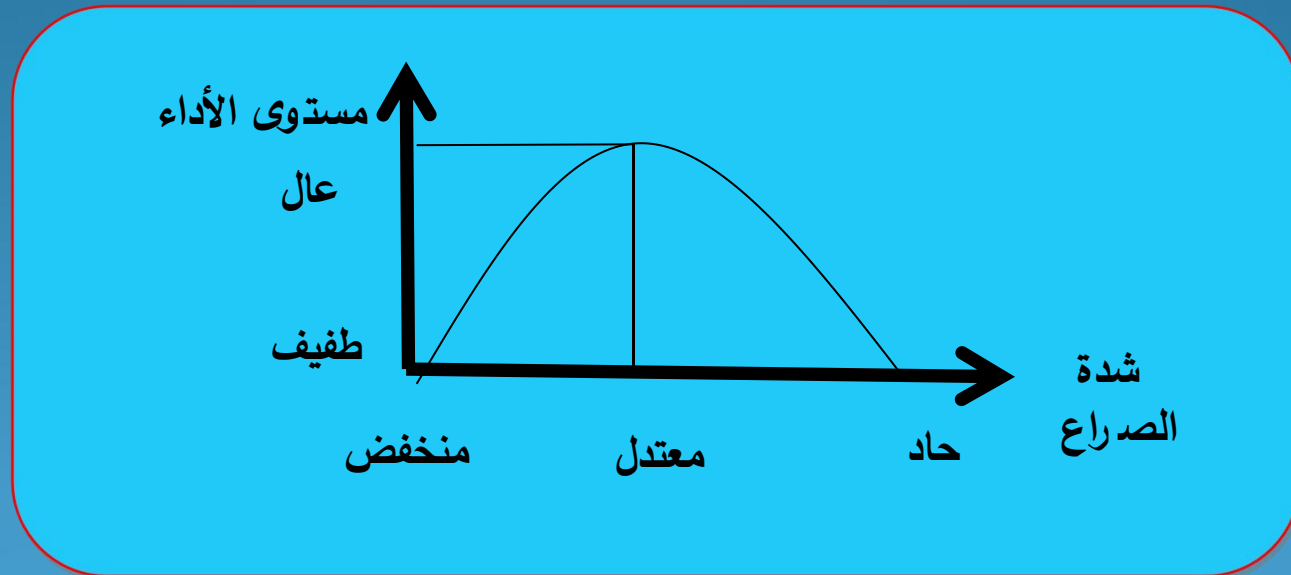
الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- تساعد النزاعات على تطوير أفكار وآراء أفضل نتيجة للصراعات المترتبة على الاختلاف في الآراء والأفكار.
- يضطر الفرد في النزاعات التنظيمية إلى أن يبحث عن مداخل أو طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.
- نتيجة للنزاعات التنظيمية فإن على الأطراف المتصارعة إيجاد الحلول للمشاكل التي يدور حولها النزاع.
- نتيجة للنزاعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم إلى كشف المشاكل والتعبير عن وجهة نظرهم حولها.
- كما وتشجع النزاعات التنظيمية على الإبداع والمنافسة بين الأطراف المتصارعة، ليصبح مجالاً لاختبار قدرات ومهارات العاملين في التنظيم في مجال حل النزاع.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● إنعكاسات الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي:

نشير إلى دراسة قام بها كل من جون لانسفيتش و مايكل مايتسون إلى وجود علاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء في المنظمات والموضحة في الشكل الآتي:



المصدر: أحمد عبد القادر، "إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، 2011، ص 229.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

- كما أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى :
 - زيادة الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.
 - يساعد على تنمية المهارات والإبداع الإداري للأفراد في المنظمة.
 - يساعد الصراع التنظيمي على تفعيل التطوير اfdاري.
 - يساعد الصراع التنظيمي على التقليل من اتخاذ القرارات الضعيفة في المنظمة.
 - يعمل على إشباع حاجات نفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوي الميول العدوانية.
 - يشجع الصراع على اكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة
 - ينتج عن الصراعات زيادة الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● انعكاسات الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة:

- الصراع يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنمية والتعاون بين الأجزاء التنظيمية للمنظمة.
- التغيب والتأخر أو وجود السلوك العدواني داخل المنظمة مثل إلحاق الضرر بالممتلكات أو سرقتها عادة ما يؤثر على سلوك الفرد والمنظمة.
- إلى زيادة مستويات الضغط والقلق لدى الأفراد والتي بدورها تولد تأثيرًا سلبيًا على أدائهم المدرك.
- ظهور تفاعل عدائي وغير ودي بين أفراد الجماعة والذي يمكن أن يصبح عائقًا للأداء.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● أساليب معالجة الصراع التنظيمي ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة:

- يمكن تقسيم أساليب معالجة الصراع التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات:
- المجموعة الأولى: تتضمن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
- المجموعة الثانية: تتضمن الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي.
- المجموعة الثالثة: تتضمن الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في معالجة الصراع وأهمها:

* أساليب *hodge anthony* وهي:

- استخدام القوة والسلطة لحسم الصراع.
- تلطيف وتسكين الصراع.
- التجنب والإنسحاب.
- المجابهة.
- التوفيق بين أطراف الصراع.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

* أساليب ميري باركر فوليت *mary parker follet* لمعالجة الصراع:

- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

- التفاوض.

- التكامل.

* أساليب كيلي *kelly* فقد طرح الأساليب التالية:

- التفاوض: الوصول إلى حل يتفق عليه أطراف الصراع.

- التوسط: اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع.

- التحكيم وهو نوعان:

1 - التحكيم الاختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع.

2 - التحكيم الإجباري: يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المنظمة:

* تعريف إدارة الصراع :

هي أمر حتمي تماشيًا مع حتمية الصراع التنظيمي، وهي عبارة عن توجه متوازن يتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات والقواعد والأنشطة التي تضبط الصراع التنظيمي داخل المنظمة، فتحصل على إيجابيته وتستغلها إن كان الصراع إيجابيًا وتقوم بحلّه أو تعديله أو توجيهه إن كان الصراع التنظيمي منحرفًا.

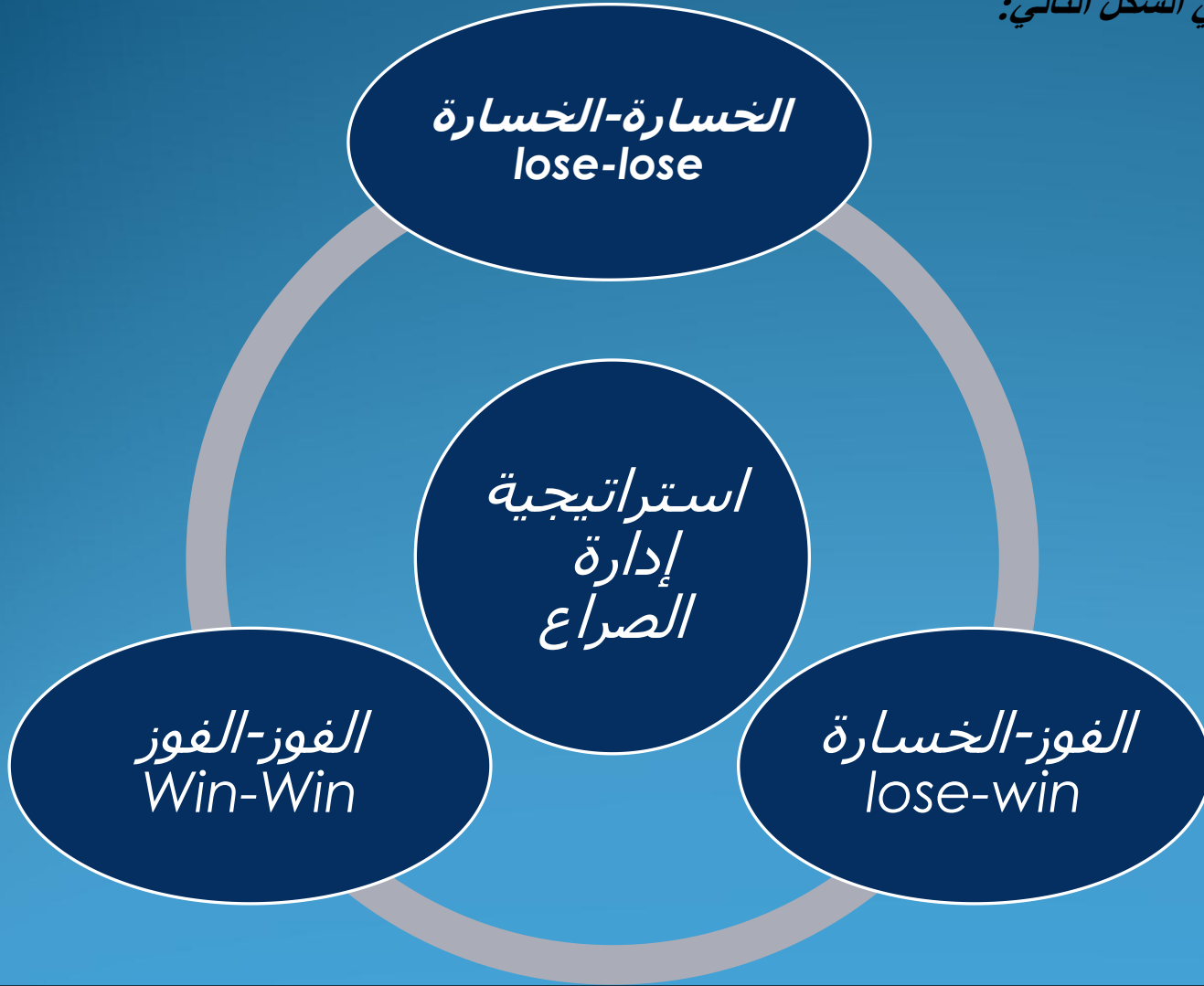
* استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي الإطار العام التي من خلالها يمكن للإدارة تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد عليها في حسم المشاكل والمنازعات والصراعات داخل المنظمة.

:

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

يمكن تمثيل استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في الشكل التالي:



الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● الوظائف الإدارية (القيادة، الاتصال، الرقابة) لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي:

- إن الأساليب والاستراتيجيات السابقة تتطلب قيام المنظمة بمجموعة من الوظائف التي تساهم في إدارة الصراع وتفعيل الأداء وهي:
 - الاتصال الإداري.
 - القيادة الإدارية.
 - الرقابة الإدارية.
- فهذه الوظائف إلى جانب الوظائف الأخرى في الإدارة يجب أن تكون فعالة لإدارة الصراع وتفعيل الأداء.

الفصل الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي في المنظمة.

● تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة من خلال مداخل إدارة الصراع التنظيمي:

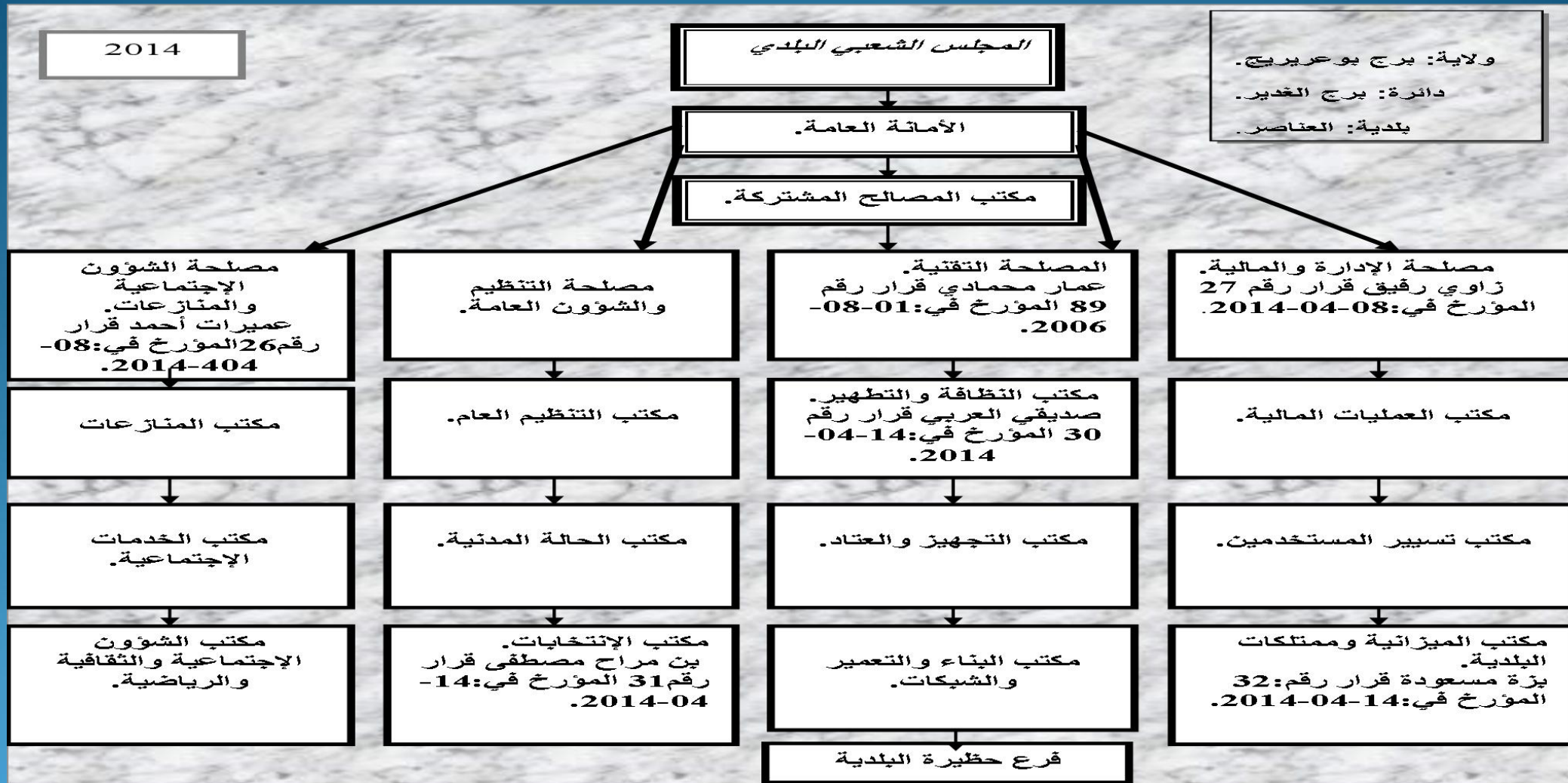
المدخل يمهد للمنهج حل المشكلة وبصفة عامة فإن المدخل هو السبب وإن المنهج هو النتيجة، فالمدخل جسر يجب أن يكون جيدًا حتى تصل إلى الناحية الأخرى من النهر. ونحن بدورنا في هذا العنصر سنعتمد على جسر قوامه مداخل إدارة الصراع وهي إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على التعاون والعدالة، الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على مبدأ المشاركة، والإدارة الإسلامية الذي يعتمد على المشاركة والتعاون معًا. للوصول إلى الناحية الأخرى المتمثلة في كيفية تفعيل الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بـبرج بوعريـريـج.

أ- تقديم البلدية محل الدراسة: تقع بلدية العناصر جنوب شرق مدينة برج بوعريـريـج وتبعد عنها بـ06 كلم، وهي تابعة لدائرة برج الغدير. وفي عام 1984م انبثقت بلدية العناصر عن التقسيم الإداري الجديد للجمهورية الجزائرية حيث كانت تابعة لبلدية سيدي أمبارك منذ الحقبة الاستعمارية وكانت تسمى بقرية "قالبوا نسبة لأحد الجنرالات الفرنسية وعندما أصبحت العناصر بلدية استبدلت اسم السفاح "قالبوا" باسم المكان الذي كانت تشتهر به وهو العناصر، وهذه الأخيرة جاءت نسبة للمياه التي كانت تتدفق فيها من كل جهة.

الفصل الرابع: واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بـبرج بوعريـريـج.

الإطار التنظيمي لبلدية العناصر:



الفصل الرابع: واقع الصراخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بدرج بوعريرج.

• مراحل دراسة الحالة:

أ- المناهج المستخدمة في الدراسة التطبيقية:

- المنهج الوصفي التحليلي.

- منهج دراسة الحالة.

ب- أدوات الدراسة التطبيقية:

*الملاحظة: قمنا بملاحظة الموظفين وطريقة عملهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع المسؤولين، وهذا ما ساعدنا في وضع فكرة أولية وعامة عن البلدية.

*المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الموظفين في البلدية من أجل:

- الحصول على معلومات تخص وتخدم دراستنا.

- توضيح هدف الدراسة وغرض الاستبيان وإزالة اللبس لدى العاملين عن بعض الأسئلة الغامضة حسبهم.

كما قمنا بالمقابلة مع الأمين العام لبلدية العناصر ورؤساء المصالح داخل البلدية حيث تضمنت المقابلة أسئلة لم تطرح في الاستمارة.

الفصل الرابع: واقع الصراخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بدرج بوعريريج.

* الإستبانة:

وفقاً لطريقة تطبيق الإستبيان وطريقة توصيله إلى المستجيبين، إستخدمنا نوع إستبيان المواجهة الذي يوزع باليد من قبل الباحث شخصياً على أفراد العينة ليجيبوا عليه.

- أقسام الإستبانة الإستبانية المستخدمة في الدراسة:
وقمنا بتقسيم الإستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة العامة: العمر، الجنس، الحالة العائلية المستوى الدراسي، سنوات الخبرة العملية.
القسم الثاني: يشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول يتعلق بالصراخ التنظيمي، وقد ضم تسعة أسئلة بين سؤال مفتوح ومغلق.

المحور الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي، وضم سبعة أسئلة بين سؤال مفتوح ومغلق.

المحور الثالث يتعلق بالصراخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، وقد ضم تسعة أسئلة بين سؤال مفتوح ومغلق.
ونشير إلى أننا قمنا بتوزيع مائة إستبانة على أفراد العينة، ومن بين مائة إستبانة سبعين إستبانة كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

* الوثائق المسلمة من قبل إدارة البلدية: إستعنا أثناء القيام بدراسة الميدانية داخل بلدية العناصر بمجموعة من الوثائق التي سلمت لنا من قبل مصلحة الإدارة والمالية التي تحمل معلومات تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي للبلدية.

- محضر تنصيب المجلس الشعبي البلدي وآخر لتنصيب المجلس الشعبي البلدي.

- بطاقة تقديم لسنة 2014 تضم أرقام تخص كل الوظائف في البلدية.

الفصل الرابع: واقع الصdraع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بدرج بوعريريج.

*مجالات دراسة الحالة:

- المجال الزمني: كانت بداية إنطلاقنا في دراسة حالة بلدية العناصر يوم السبت 29 جوان 2014 على الساعة 09 صباحا، وانتهت في يوم الأربعاء 06 جويلية 2014 على الساعة 11:30 صباحا، ففي الفترة الممتدة من 29 جوان إلى غاية 01 جويلية تم زيارة البلدية لمعرفةها والتقرب من موظفيها، وجمع أكبر عدد من المعلومات والبيانات والوثائق التي تخدم الموضوع.
- وفي يوم الثلاثاء 01 جويلية 2014 وعلى الساعة 9:30 صباحا تم توزيع الإستمارة على عينة البحث، والعودة في يوم الأحد 06 جويلية لجمع الإستمارات.
- المجال الجغرافي: رغم أن الصdraع التنظيمي ظاهرة عامة شاملة لكل المنظمات إلا أننا إختارنا بلدية العناصر كمكان لإجراء الدراسة من أجل معرفة تأثير هذه الظاهرة على الأداء الوظيفي فيها.
- المجال البشري: قمنا بإجراء دراستنا على الموظفين داخل بلدية العناصر دون إستثناء.

الفصل الرابع: واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بـبرج بوعريـريـج.

*مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية:

يتكون مجتمع دراستنا من جميع هيئات البلدية الأساسية ومصالحها ومكاتبها وأمانتها العامة بمختلف موظفيها ببلدية العناصر والبالغ عددهم 152 موظف. وعينتنا العشوائية شملت على 100 موظف والممثلة لجميع الموظفين بالبلدية دون تحديد رتبهم واختصاصاتهم والمصالح والمكاتب التي يعملون بها.

الفصل الرابع: واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بلدية العناصر بدرج بوعريرج.

● عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة:

عند تحليل الأجوبة الخاصة بالاستمارة الموزعة على أفراد عينة في جداول إحصائية، وتوصلنا إلى أن هناك تأثير كبير وسلبى للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية العناصر. كما قمنا بالتوصل إلى النتائج التالية:

* وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة حول نقطة تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في بلدية العناصر، ويعود ذلك إلى وجود نتائج سلبية للصراع أكثر من إيجابيته بسبب الإدارة السيئة للصراع وعدم تحصيل إيجابيته.

* ومن بين أهم الأسباب التي يراها الموظفون ببلدية العناصر تؤدي لحدوث الصراع هي على الترتيب الآتي: عدم توفر الدوافع المادية والمعنوية، النفوذ وحب السلطة، الإلتناء الجغرافي والعرقي، الإختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل، تركيز الصلاحيات بين أيدي فئة قليلة من العاملين غموض في المسؤوليات الموكلة للموظفين، تعارض متطلبات العمل مع أهداف الموظفين.

* وعن التعامل مع الصراع في بلدية العناصر فإن الأسلوب الذي يراه العاملون شائع هو التهدة والتجنب ثم يأتي أسلوب حل المشاكل، يليه أسلوب التعاون وفي الأخير أسلوب التفاوض.

* أظهرت عينة الدراسة أن الموظفين يرون أن البلدية لا تهتم بتدريب الموظفين.

* وجود إتجاهات إيجابية حول النقطة المتعلقة بالقيادة الإدارية والإتصال الإداري ودورهما في تجنب الصراع ورفع الأداء.

* وجود توجهات سلبية حول الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة، حيث يعتبرون أن الرقابة الإدارية في البلدية

أسست قيادة على حل الصراع لم دفع مستمى الأداء

خاتمة

من خلال بحثنا العلمي حاولنا الإلمام بفكرة وجود تأثير للصدراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة، وقسمنا بحثنا إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية تتضمن ماهية الصدراع التنظيمي وماهية الأداء الوظيفي ثم العلاقة بين الصدراع التنظيمي والأداء الوظيفي، والرابع كان تطبيقيا يتضمن واقع الصدراع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في بلدية العناصر بـدرج بوعريـريـج.

ففي الفصل الأول توصلنا إلى أن الصدراع التنظيمي سلوك و ظاهرة تمس جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها له آثار سلبية وأخرى إيجابية داخل التنظيم تؤثر على أداء الفرد والمنظمة. يحدث بسبب العديد من المصادر والأسباب المختلفة في المنظمة ويكون بمستويات غير مرغوب فيها وأحيانا بمستويات أقل من المرغوب فيها، يظهر بأشكال وأنواع عديدة عبر مراحل معينة، بحيث يبدأ في صورة غير واضحة ثم يتطور ليظهر بشكل واضح من خلال العديد من سلوكيات الأفراد.

تناولته العديد من المدارس والنظريات وهي مقسمة إلى ثلاثة مدارس، أولها المدرسة التقليدية ذات النظرة السلبية، والمدرسة السلوكية ذات النظرة السليمة، والنظريات الحديثة ذات النظرة المتوازنة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

خاتمة

أما بالنسبة للفصل الثاني فعلمنا أن الأداء الوظيفي فهو ذلك السلوك الوظيفي والجهد البدني والفكري الذي يبذله العامل في المنظمة، له العديد من العناصر والمحددات والمعدلات والمعايير المرتبطة به كلها تتعلق بكيفية وطرق تحقيق الأداء وجعله ممتازاً وفعالاً.

وللأداء الوظيفي أنواع عديدة، له أبعاد قد تكون إقتصادية أو إجتماعية أو إدارية وتجدر الإشارة كذلك إلى أن قياس الأداء يختلف عن تقييم الأداء فالأول يستند إلى معطيات كمية أما التقييم فيرتبط بأمور نوعية كيفية يعبر عنها بالأعداد والأرقام. ومن خلال ما سبق نثبت صحة الفرضية الثانية.

وفي الفصل الثالث توصلنا أن هناك علاقة واضحة للصدراع التنظيمي بالأداء الوظيفي بحيث كلما كانت آثار الصدراع إيجابية كلما كان مستوى الأداء مطلوب والعكس. كلما كان الصدراع صفري كلما إنعكس ذلك على أداء الفرد والمنظمة وكان الأداء غير كافي ولا يطمح إلى أهداف المنظمة والفرد. ما يستدعي معالجته من خلال مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات، هذه الأخيرة تتطلب قيام المنظمة بمجموعة من الوظائف التي تساهم في إدارة الصدراع وتفعيل الأداء كالاتصال والقيادة والرقابة. ومما سبق يتبين لنا صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن تأثير الصدراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة متوقف على مستوى وجوده وكيفية إدارته.

وفي الفصل الرابع الخاص بالدراسة التطبيقية في بلدية العناصر تمكنا من إستخلاص النتيجة التالية: بأن هناك هناك تأثير سلبي وخطير للصدراع على الأداء الوظيفي بإعتبار أن الصدراع في البلدية صدراع صفري وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والنتائج التي أسفرت عنها إستمارة الإستبيان نقدم التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة وعي الموظفين في بلدية العناصر وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها إستخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية عن هذه الظاهرة وهذا كله من أجل الإستفادة من ظاهرة الصراع في زيادة فعالية التنظيم.
- ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع التنظيمي في البلدية لأن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث لا تكاد تخلو منظمة من وجوده وأن الأفضل ألا يكون بمستوى عال حتى لا يعيق تحقيق أهداف المنظمة ولا بمستوى ضعيف أو معدوم، مما يعيب التنظيم بالجمود والبطء.
- تعزيز إستخدام إستراتيجية التعاون لأن جميع الموظفين يستفيدون من إستخدامها وذلك عن طريق تحفيز أفضل المصالح والمكاتب المتعاونة، وأفضل الموظفين المتعاونين.
- تعزيز إستخدام إستراتيجية التنازل لأنها تساعد على توطيد العلاقات الشخصية بين الموظفين.
- العمل على زيادة مخصصات الحوافز المادية والمعنوية للموظفين في البلدية لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم ما ينعكس على أدائهم بالصورة الإيجابية ويجعل الصراع بمستويات مقبولة.
- مشاركة الرؤساء لمرؤوسهم في إتخاذ القرارات من أجل ضمان تطبيق أفضل لتلك القرارات.
- ضرورة الإهتمام بتدريب الموظفين في البلدية لما لذلك من أثر كبير على زيادة كفاءة الأداء.
- ضرورة إعادة النظر في النظام الرقابي الحالي وتجديده بما يتماشى مع تطلعات الموظفين، وتوكيل مهمة الرقابة لأشخاص يدركون معنى الرقابة والهدف منها.

شكرا على حسن الإصغاء و المتابعة...



photo

Arhamiyah Pali

















