

تاريخ القبول: 2025/10/13

تاريخ الإرسال: 2023/06/20

تاريخ النشر: 2025/11/30

علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين
دراسة ميدانية بالمركز الجامعي – بركة- ولاية باتنة، الجزائر
The relationship of organizational conflict with the
performance of employees
A field study at the University Center Of Barika –
Wilaya Of Batna, Algeria

زيوش سعيد¹المركز الجامعي بركة (الجزائر)، said.ziouche@cu-barika.dz¹**الملخص:**

لقد تناول المقال موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين حيث أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في المركز الجامعي بركة ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الصراع داخل المؤسسة وبين أداء الموظفين الإداريين، إذ تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أبرز الظواهر السلوكية في المؤسسات تنتج عن تفاعل الأفراد والجماعات ظنا منهما أن الطرف الآخر يعيق أهدافه الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل أداء الموظف والإدارة ككل، تم تناول الجانب النظري والميداني بهدف ملامسته بأرض الواقع وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج لعل أبرزها: غياب العدالة التوزيعية في المهام بين الموظفين والتدخل في المسؤوليات لدى الموظف، بالإضافة إلى غياب الحوافز والتقدير من قبل إدارة المركز الجامعي وبالتالي لمسنا العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي معتمدين في ذلك على أسلوب المسح الشامل

لكافة الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي وذلك من خلال تطبيق أداة استمارة الاستبيان .

الكلمات المفتاحية: العلاقة، الصراع، المؤسسة، الأداء، الموظفين.

Abstract:

The article dealt with the issue of organizational conflict and its relationship to the performance of employees. This study was conducted on administrative staff at the University Center Of Barika. The study aimed to highlight the relationship between conflict within the organization and the performance of administrative staff. Institutions result from the interaction of individuals and groups, thinking that the other party is hindering its goals, which leads to disrupting the performance of the employee and the administration as a whole. The responsibilities of the employee, in addition to the absence of incentives and estimates by the university center management, and thus we touched the relationship between the organizational conflict and the performance of employees, and to achieve the purposes of the study, the descriptive approach was used, relying on the comprehensive survey method for all administrative employees in the university center, through the application of the questionnaire form tool.

Keywords: relationship, conflict, institution, performance, employees.

المؤلف المرسل: زيوش سعيد، الإيميل: SAID.ZIOUCHE@CU-BARIKA.DZ

1. مقدمة:

يعد المورد البشري أساس كل مؤسسة اجتماعية وركيزتها بل ويمثل المحور الرئيسي في تحقيق نجاحها والوصول إلى أهدافها المرجوة إذ يعتبر من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ويلعب دورا هاما داخلها فالعمال هم اللذين يخترعون ويبتكرون

ويضيفون ويجددون وما لم يكن في المؤسسة العنصر الفعال فإنها حتما ستفتقر إلى الكفاءة والأداء المتميز. ففيما لا شك فيه أن لكل فرد داخل هذا النسق أدوار ومكانة لأنه بقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه فإنه ينعكس على فعالية تلك المؤسسة، فقد يمكن القول أن حياة هذه الأخيرة أيا كان طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين لاستمرارها والذي هو عبارة عن سلوك الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال كفاءته المهنية ودفاعيته للإنجاز، هذا في ظل شبكة علاقات معقدة رسمية وغير رسمية بين العمال الذين تجمعهم مصالح مختلفة . إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بالأمور المتعلقة بالإدارة ذلك أن هؤلاء الأفراد يتفاوتون في قدراتهم واتجاهاتهم الفكرية . ونتيجة لهذا التفاوت قد يؤدي ذلك بشكل أو بآخر إلى نشوء خلافات وتناقضات فيما بينهم مما ينشأ عنه نوع من التوتر في تلك العلاقات وقد يؤدي إلى ما يسمى بالصراع التنظيمي والذي هو عبارة عن حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جزاء تصادم المصالح أو الأهداف¹.

ونظرا لأهمية ظاهرة الصراع التنظيمي فقد حظي باهتمام واسع النطاق من العديد من الباحثين والعلماء من مختلف الاتجاهات، كما أن النظرة إليه اختلفت حسب المدارس (التقليدية السلوكية والتفاعلية الحديثة) .

هذا ما سنحاول التطرق إليه في دراستنا هذه بالمركز الجامعي بريكة وذلك من خلال الكشف عن ماهية العلاقة بين الصراع التنظيمي والموظفين الإداريين، ومنه نطرح التساؤل التالي :

-هل للصراع التنظيمي علاقة بأداء الموظفين الإداريين في المركز الجامعي بريكة ؟ ولضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في مسارها قمنا بصياغة أسئلة فرعية وهي كالآتي :

1-هل للصراع داخل الفرد علاقة بالدافعية للإنجاز لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة؟

2- هل للصراع بين الأفراد علاقة بالكفاءة المهنية لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة؟

وترتب عن هذه التساؤلات الفرضية العامة التالية:

- للصراع التنظيمي علاقة بأداء الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة.

حيث تنفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين هما:

1- للصراع داخل الفرد علاقة بدافعية الإنجاز لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة .

2- للصراع بين الأفراد علاقة بالكفاءة المهنية لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة .

2. منهج الدراسة :

من المعروف أن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب وبما أننا بصدد دراسة "الصراع التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " فتطلب منا ذلك اختيار المنهج الوصفي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع لكونه سيصف طبيعة الصراع داخل المركز الجامعي بريكة وعلاقته بأداء الموظفين الإداريين فيها، فالمنهج الوصفي هو " عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد أو فترة زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"².

3. عينة الدراسة :

اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث المراد دراسته والمتمثل في كافة الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة -المقدر عددهم ب 92موظف إداري . فالمسح الشامل هو عبارة عن عملية منهجية تشمل مسح كافة مفردات مجتمع البحث المراد الحصول على معطيات عليها . ومنه فلمسح الشامل يقوم على جمع معلومات شاملة وكافية حول الظاهرة المدروسة وبالتالي يعطينا نتائج أكثر دقة ومصداقية

4. أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة والتي هي عبارة عن "تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه من فرضيات"³.

كما قام الباحث بتوزيع الاستبيان على كافة مجتمع البحث (الموظفين الإداريين) المتمثلين في 92 موظف إداري وتم استرجاع 68 استمارة منها 15 غير صالحة بحيث تمت الإجابة من قبل المبحوثين على محور فقط والبعض الآخر على بضع أسئلة متفرقة لذا استوجب علينا إلغائها حفاظاً على الأمانة العلمية. هذا وبالإضافة إلى 9 استمارات لم يتم استرجاعها.

5. أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه تتبلور أهمية الأداء فيما يلي :

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.⁴
- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.

-يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

-يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال -يؤدي الأداء الفعال إلى تقليل تكاليف العمل وترشيد المصروفات.⁵

1.5 عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ومن بينها ما يلي:

- **كفايات الموظف** :وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف .
- **متطلبات العمل الوظيفية** : وتشمل المسؤولية والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.⁶
- **كمية العمل** :وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والثوق** : وتتضمن الجدية في العمل ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.⁷

6. الصراع التنظيمي :

- يحدث الصراع التنظيمي في جميع أرجاء المنظمة أي يحدث بين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة -لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توقيت معين لحدوثه.
- إن الصراع ديناميكي ومتنامي .
- إنّ الصراع ينشأ من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه⁸ .

-يعد التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار الطرف الآخر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

-يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حل الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.⁹

-ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف والمصالح المشتركة.¹⁰

1.6 أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن القول بأن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكن نشوئها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين، وتعدد أسباب ظهور هذه التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي :

-ندرة الموارد ومحدوديتها : فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات أكبر والعكس صحيح.

-اختلاف الإدراك: إن اختلاف مدركات الأفراد انتمائهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم.

-غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: إنَّ عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة من تجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم¹¹ .

-الاختلاف والتباين في الأهداف: فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجة عالية

-التدخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي¹² .

7.بناء وتحليل بيانات الدراسة:

1.7 تحليل خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يبين العلاقة بين الشعور بالضغط وتوفر الرغبة في انجاز المهام المطلوبة .

الشعور بالضغط	توفر الرغبة في انجاز المهام المطلوبة		المجموع
	لا	نعم	
نعم	9	46	55
	% 16,4	% 83,6	% 100,0
لا	2	11	13
	% 15,4	% 84,6	% 100,0
المجموع	11	57	68
	% 16,2	% 83,8	% 100,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84.6% من تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز المهام لا يشعرون بالضغط نتيجة ممارسة عدة أدوار في آن واحد مقابل 83,6% ممن تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز المهام يشعرون بالضغط نتيجة ممارسة عدة أدوار

تقابلها 16.4 % من لا تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز المهام يشعرون بالضغط
تقابلها 15,6% من لا تتوفر لديهم الرغبة لا يشعرون بضغط .

ومنه نرى من خلال ذلك أنّ غالبية المبحوثين الذين تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز
المهام المطلوبة منهم لا يشعرون بضغط نتيجة ممارسة عدة أدوار في آن واحد
وبالتالي يشعرون بالراحة في مهامهم هذا ما يزيد من حماسهم ونشاطهم، ومنه
نستنتج أنه كلما قل الضغط نتيجة ممارسة عدة أدوار زادت الرغبة في الأداء وإنجاز
المهام بالكيفية المطلوبة والعكس كلما زاد ضغط صراع الدور لدى الموظف الإداري
قلت الرغبة والإتقان في العمل وبالتالي هنا نلمس العلاقة بين الشعور بالملل بسبب
الروتينية في العمل وتوفر الرغبة .

الجدول رقم (02): يبين العلاقة بين الشعور بالملل لتكرار المهام والسعي لتحسين
الاداء بشكل مستمر.

المجموع	السعي لتحسين الاداء بشكل مستمر		الشعور بالملل بسبب تكرار نفس المهام
	لا	نعم	
41	8	33	نعم
% 100,0	% 19,5	% 80,5	
27	5	22	لا
% 100,0	% 18,5	% 81,5	
68	13	55	المجموع
% 100,0	% 19,1	% 80,9	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81,5% من أجابوا ب"نعم" نسعى لتحسين الأداء بشكل مستمر لا يشعرون بالملل بسبب تكرار نفس المهام تقابلها نسبة 80,5% من أجابوا ب"نعم" نسعى لتحسين الأداء يشعرون بملل نتيجة تكرار نفس المهام تقابلها 19.5 % من أجابوا ب "لا" نسعى لتحقيق الأداء يشعرون بالملل تقابلها 18.5 % من أجابوا ب"لا نسعى لتحسين الأداء لا يشعرون بالملل .

ومن خلال ذلك نرى أنَّ غالبية المبحوثين الذين يسعون لتحسين أدائهم بشكل مستمر لا يشعرون بالملل نتيجة تكرار نفس المهام، ذلك أن الديناميكية في العمل وعدم الروتينية تزيد من نشاط الموظفين وفاعليتهم، والعكس لأن العمل بنفس المسار يشعر العامل بالملل والركود وانخفاض الروح المعنوية لديه ما ينتج عنه تراجع في أدائه الوظيفي، فالشعور بالملل بسبب التكرار علاقة بالرغبة في تطوير الأداء.

الجدول رقم (03): يبين العلاقة بين ارتكاز الصلاحيات لدى بعض العاملين

والحرص على تأدية المهام على اكمل وجه.

المجموع	الحرص على تأدية المهام على اكمل وجه.		ارتكاز الصلاحيات لدى بعض العاملين
	لا	نعم	
50	48	2	نعم
% 100,0	% 96,0	% 4,0	
18	18	0	لا
100,0%	% 100.0	% 0.0	
68	66	2	المجموع
% 100,0	% 97.1	% 2.9	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 69.0% من لا يحرصون على تأدية مهامهم يرون أن الصلاحيات تتركز في أيدي فئة معينة تقابلها 4.0% من يحرصون على تأدية المهام يرون أن الصلاحيات تتركز كذلك في أيدي فئة معينة ، ومن خلال ذلك يتضح أن غالبية المبحوثين من لا يحرصون على تأدية مهامهم تتكون لديهم نظرة أن الصلاحيات تتركز لدى البعض عكس البعض الآخر، ذلك ما يكون لدى الموظف الإداري الإحساس بالنقص والشك في قدراته ومهاراته ما يولد لديه نوع من الإحباط والتكاسل على إنجاز ما عليه من مهام ذلك أن التوزيع غير العادل في توكيل الأعمال بين الموظفين يؤثر سلبا على كفاءتهم المهنية ورغبتهم في تحسين مستواهم . وهذا من نلمسه من خلال العلاقة بين ارتكاز الصلاحيات لدى فئة معينة والحرص على إنجاز المهام لدى الموظف الإداري أي انه كلما كان توزيع عادل في المهام الموكلة كلما زادت ثقته بنفسه وبالتالي زيادة مردوديته والعكس.

الجدول رقم (04): يبين العلاقة بين التكليف بمهام خارج نطاق الصلاحيات والقيام بتأدية الاعمال المكلف بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

المجموع	القيام بتأدية الاعمال المكلف بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.		التكليف بمهام خارج نطاق الصلاحيات
	لا	نعم	
37	3	34	نعم
% 100,0	% 8,1	% 91,9	
31	2	29	لا
% 100,0	% 6,5	% 93,5	
68	5	63	المجموع
% 100,0	% 7,4	% 92,6	

نلاحظ من خلال الجدول أن 93.5% من أجابوا ب "نعم" نقوم بتأدية الأعمال المكلف بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لا يكلفون بمهام خارج نطاق صلاحياتهم تقابلها 91.9 % من أجابوا ب "نعم نقوم بتأدية المهام المكلف بها يكلفون بمهام خارج نطاق صلاحياتهم تقابلها 8.1 % من أجابوا ب "لا " نقوم بتأدية المهام المكلف بها يكلفون بمهام خارج نطاق صلاحياتهم تقابلها 6.5% من أجابوا ب "لا" نقوم بتأدية المهام بفاعلية لا يكلفون بمهام خارج نطاق الصلاحيات .

ومن خلال ذلك نرى أن غالبية أفراد مجتمع البحث من يقومون بتأدية المهام المكلف بها بكفاءة لا يكلفون بمهام خارج نطاق الصلاحيات هذا أن للتوزيع العادل في المهام بين الموظفين دور كبير انضباط الموظفين في إدارة المركز الجامعي ذلك أن كل ما كان تحديد للمسؤوليات من قبل رؤساء العمل زادت الجدية في تأدية المهام فكلما كان هاك تشويش او خلل في تحديد المسؤوليات أو تكليف خارج نطاق الصلاحيات زاد التهاون والتراخي في تأدية المهام من قبل الموظف الإداري .وبالتالي نستخلص العلاقة بين التكليف خارج نطاق الصلاحيات والجدية في تأدية المهام بالفاعلية المطلوبة .

الجدول رقم (05): يبين العلاقة بين توزيع العينة حسب الاقدمية وامتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام.

المجموع	امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام		توزيع العينة حسب الاقدمية
	لا	نعم	
40	34	6	5-10 سنوات
100,0 %	85.0%	15.0%	
28	20	8	اكثر من 10 سنوات

100,0%	71.4%	28.6%	
68	54	14	المجموع
100,0%	79.4 %	20.6%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85.0 % من أجابوا ب "لا" نمتلك القدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام تمحورت حول فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات تقابلها 71.4% من أجابوا ب "لا " نمتلك القدرات اللازمة لتأدية المهام تمحورت حول فئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات تقابلها 28.6 % من أجابوا ب "نعم " نمتلك القدرات اللازمة لتأدية المهام تمثلت في فئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات تقابلها 15.0 % من أجابوا ب "نعم" نمتلك القدرات اللازمة هي فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات .

ومنه نرى أنَّ غالبية الباحثين من لا يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام كانوا من فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وذلك راجع لقلة الخبرة والمعرفة بمجال العمل أي أن إدارة المركز الجامعي تعتمد على الفئة الشابة أكثر ذلك ما ينجّر عليه النقائي في العمل والجهل لطبيعة المهام المنوطة إليهم ومنه تنشأ بعض المواقف الصراعية بينهم وبين رؤساءهم وذلك راجع لحدثة توظيفهم فما نراه أنه كلما تمتع الموظفين الإداريين بالأقدمية والخبرة الكافية في مجال عملهم زاد تمكنهم منه وتوفرت الكفاءة والفاعلية المطلوبة . وقلّت المواقف العدائية بينهم . والعكس وبالتالي نلمس العلاقة بين الأقدمية وامتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام.

الجدول رقم (06): يبين العلاقة بين متغير السن ومواجهة صعوبة في الاختيار

بين الاهداف المراد تحقيقها.

المجموع	مواجهة صعوبة في الاختيار بين الاهداف المراد تحقيقها.		توزيع العينة حسب السن
	لا	نعم	
1	1	0	أقل من 25 سنة
100,0%	100,0%	0,0%	
22	7	15	25-30 سنة
100,0%	%31.8	%68.2	
13	6	7	30-35 سنة
100,0%	%46.2	%53.8	
32	14	18	35 فما فوق
100,0%	43,8%	56,2%	
68	28	40	المجموع
100,0%	41,2%	58,8%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ 68,2% أجابوا بـ "نعم" نواجه صعوبة في الاختيار بين الأهداف المراد تحقيقها تمحورت حول فئة السن 25 إلى 30 سنة تقابلها 56.2% من أجابوا بـ "نعم" نواجه صعوبة في الاختيار بين الأهداف كانت من فئة السن 35 سنة فما فوق تقابلها 53.8% من أجابوا بـ "نعم" نواجه صعوبة في الاختيار بين الأهداف تمحورت حول فئة السن 30 إلى 35 سنة تقابلها 46.2% من أجابوا بـ "نعم" نواجه صعوبة في الاختيار بين الأهداف لفئة السن 30 إلى 35 سنة تقابلها 43.8% من أجابوا بـ "نعم" نواجه صعوبة في الاختيار من فئة السن 35

سنة فما فوق .تقابلها 31.8% من أجابوا بلا" نواجه صعوبة من فئة السن 25 إلى 30 سنة

ومن خلال ذلك نرى أن غالبية المبحوثين من يواجهون صعوبة في الاختيار بين الأهداف المراد تحقيقها هم من فئة السن 25 إلى 30 سنة أي الفئة الشابة والأقل سنا وبالتالي الأقل نضجا واتزاناً فما نراه أن لعامل السن دور بارز في مجال الوظيفة كون أنه كلما كان أصغر في السن هذا دال على قلة الخبرة الشخصية والمهنية وبالتالي يكون الموظف أكثر تهوراً واندفاعية وتسرع في الحكم على أهدافه والاختيار فيما بينها , ذلك ما يؤثر على الكفاءة في العمل والعكس كلما كان الموظف أكبر سنا كان أكثر ثباتاً وأقل اندفاعية في إنجاز المهام . من خلال ذلك نلمس العلاقة بين عامل السن وصعوبة الاختيار بين الأهداف.

2.7 نتائج عامة للدراسة :

من خلال الدراسة التي أجريت بالمركز الجامعي بريكة حول " علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين والتي اقتصررت حول الموظفين الإداريين، ومن خلال عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة ومحاولة التحقق من صدق الفرضية العامة عن طريق التحقق من الفرضيات الفرعية فقد تم التوصل إلى أن فرضيتنا الدراسة قد تحققت والتي مفادها :

* للصراع داخل الفرد علاقة بالدفاعية للإنجاز لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة .

* للصراع بين الأفراد علاقة بالكفاءة المهنية لدى الموظفين الإداريين بالمركز بريكة. وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية العامة الموسومة ب" للصراع التنظيمي علاقة بأداء الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بريكة . وذلك من خلال اختبار مجموعة المؤشرات على الميدان وثبات صدقها ومنه استخلاص مجموعة نتائج منها :

* أن غياب التنظيم الإداري في توزيع المهام والأعمال بين الموظفين ينتج عنه تراجع في الأداء.

*تداخل المسؤوليات وتوكيل المهام خارج نطاق صلاحيات الموظف يؤدي لانخفاض مستوى الكفاءة لديه.

* غياب الحوافز المادية والمعنوية تحبط معنويات الموظف وبالتالي غياب نسبة التفاعل في أداء مهامه.

*يعتبر الراتب كعامل محفز لزيادة الرغبة في العمل ومنه إحساس الموظف بعدم كفايته يشعره بالضغط وبالتالي يؤدي لتدني عملية الأداء

* غموض الأدوار تشكل لدى الموظفين صراع ذاتي ينشأ عنه تراجع مستوى فعاليته داخل الإدارة

كما وجدنا أن السن والأقدمية في العمل عاملان أساسيان لنشوء الصراع داخل الإدارة وتأثيرهم على أداء الموظفين فيها ويتضح ذلك من خلال نتائج الجدول "05" : التي أوضحت أنَّ غالبية المبحوثين من لا يمتلكون القدرات والمؤهلات اللازمة لتأدية المهام هم من فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات أي الفئة حديثة التوظيف وهذا ما ينجر عليه ضعف الخبرة بميدان العمل وبالتالي تنشأ عنها نوع من المواقف الصراعية بينهم وبين رؤسائهم ما يؤثر ذلك على سيرورة العمل الفعّال .

كما أظهرت نتائج الجدول " 06 " أن الموظفين الإداريين الذين يواجهون صعوبة في الاختيار بين أهدافهم هم من فئة 25 إلى 30 سنة أي الفئة الشابة التي تعتبر الأكثر تهورا واندفاعا في العمل وجاهلة للحكم بين اختياراتها ذلك ما يؤثر حتما على ديناميكية الحياة الوظيفية في الإدارة .

ومنه نستخلص أن لمجموعة المواقف الصراعية والنزاعات الناتجة عن التفاعلات داخل الحيز الإداري بالمركز الجامعي علاقة بمستوى أداء الموظف الإداري وهذا ما ترمي إليه الفرضية العامة .

8. خاتمة

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الدراسة عن علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين بالمركز الجامعي -سي الحواس - بركة فقد جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذه الدراسة لذا قمنا بعرض مفصل لمناقشة متغيراتها بداية بتشكيل إطار نظري معرفي متكامل يغطي مجمل أدبياتها ومحاولة التعرف على واقعها العملي من خلال النزول للميدان، كون أن الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه بجوهر الإرادة الإنسانية . حيث مرّ هذا الأخير بعدد المراحل المتباعدة فالنظرية التقليدية تعتبره ظاهرة مرضية سيئة تصيب المنظمات وتشل حركتها وازدهارها يجب تجنبه والتخلص منه والقضاء عليه وعدم إعطائه أهمية بالغة نظرا لنتائج السلبية على العمل وآثاره المباشرة على الأداء الوظيفي والذي هو الآخر لا يقل أهمية عن سابقه ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فعالية ونجاعة أداء أفرادها ومؤشر لتحديد مكانتها ومستواها , وهذا ما حاولنا الإلمام به في دراستنا هذه حول العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين، فكان المركز الجامعي -بركة- محل الدراسة لإسقاط ما تم جمعه في الجانب النظري فكان الغرض منها هو والتأكد من صحة فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكال المطروح للخروج بمجموعة من النتائج والتي نذكر منها : أن للصراع داخل الفرد علاقة بالدافعية للإنجاز لدى موظفين الإداريين بالمركز الجامعي بركة وذلك من خلال مواجهتهم لغموض وصراع الدور بالإضافة للشعور بالملل نتيجة الروتينية في العمل وغياب تام للحوافز لتشجيعهم، كما أنه للصراع بين الأفراد علاقة

بالكفاءة المهنية للموظفين الإداريين ذلك لغياب العدالة التوزيعية في المهام بينهم وتوكيلهم خارج نطاق صلاحياتهم ذلك ما يثبط فعاليتهم ومنه فللصراع التنظيمي علاقة بأداء العاملين .في المركز الجامعي بريقة .

المراجع:

- ¹ مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 53.
- ² نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017 .
- ³ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب للنشر، ط2، الجزائر، 2012، ص 112.
- ⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 44-45.
- ⁵ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة، مصر، 2014 . ص 77.
- ⁶ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص 80.
- ⁷ البصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص تسير موارد بشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص 41.
- ⁸ ميسون إسماعيل محمود الفقهاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة- 2017، ص 188.
- ⁹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 92.
- ¹⁰ عثمان قنور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 58.

- ¹¹خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة "، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 325.
- ¹²خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2009، ص 298.