



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

## الصراع الجيلي والأداء الوظيفي

دراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا - فرندة -

تحت إشراف:

د/ داود عمر

من إعداد الطلبة:

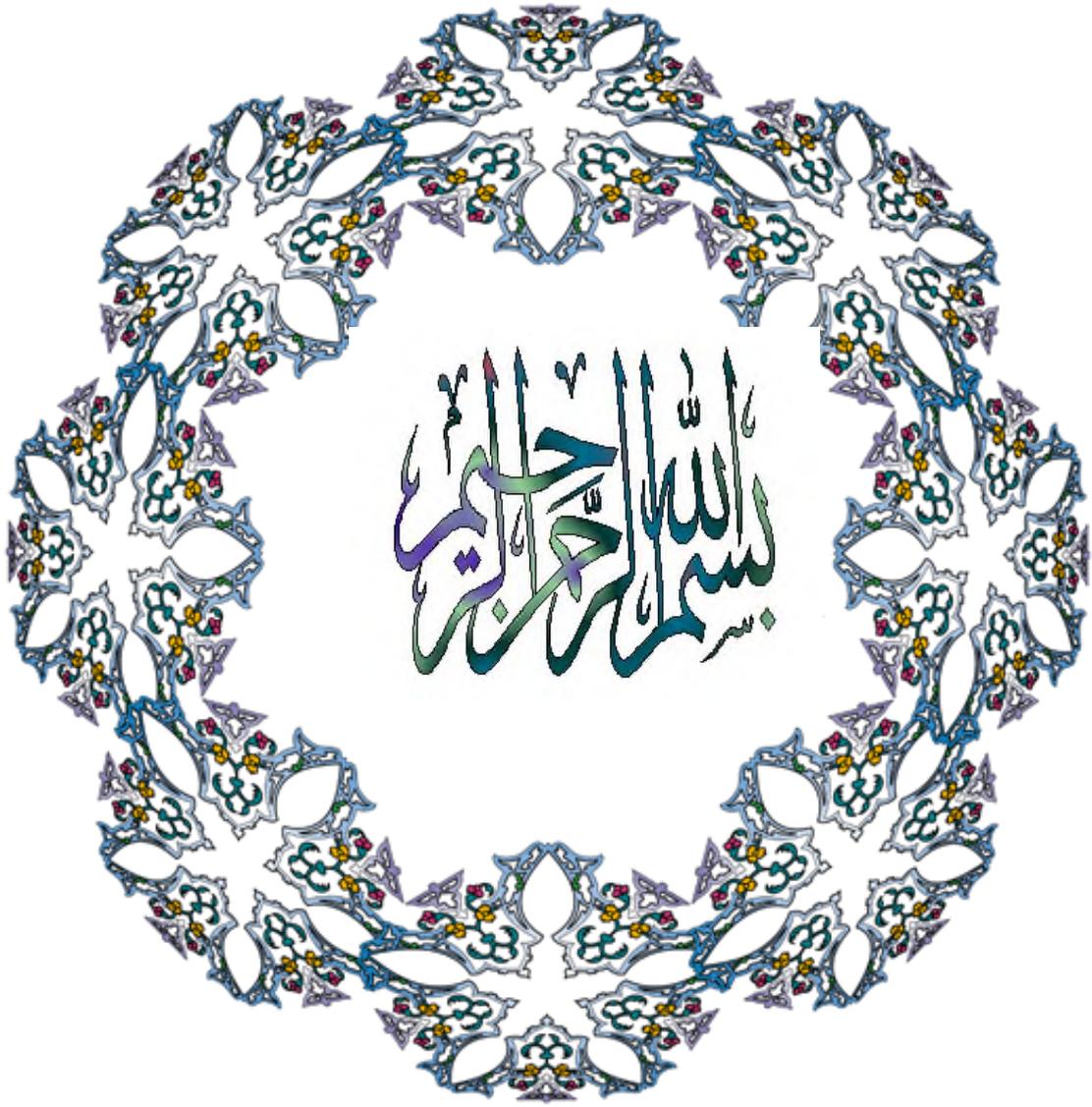
ط/ روابحي روبة

ط/ روابحي زهرة

أمام لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة        | الأستاذ (ة)     |
|--------------|---------------|-----------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر أ | بداوي سميرة     |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر ب | داود عمر        |
| مناقشا       | أستاذ مساعد أ | زيان عبد الوهاب |

السنة الجامعية: 2022 - 2023



# حكمة شكر ونقابة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى  
أله وصحبه أجمعين .

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾.سورة يوسف/ 76.

أولا وقبل كل شيء نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا  
العمل المتواضع، الذي نتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم .  
لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير على من لم يبخل علينا  
بنصائحه ووقته وتوجيهاته كما نشكر له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح  
فصوله، ونتمنى أن يجعل الله هذا العمل في ميزان حسناته وأن يجعله الله فخرا

للكلية وطلبة العلم إلى مشرفنا

الدكتور: داود عمر

إلى أعضاء لجنة المناقشة

كما نشكر كل أساتذتنا في جميع المراحل الدراسية.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز  
هذا العمل ولنا الشكر الخاص:

إلى مدير مستشفى ابن سينا دائرة - فرندة - وإلى عمال المستشفى ،

وإلى كل طلبة دفعة 2023.



بسم الله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده محمد  
صلى الله عليه وسلم أحمد الله لعونه و توفيقه لإجتياز كل  
العقبات و بلوغ الهدف المرجو.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم الله تعالى: ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلى  
إياه و بالوالدين إحسانا﴾ الإسراء الآية 23.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أفضلها على نفسي والتي حياها يسري في  
قلبي، منبع الحب و الحنان إلى أمي الحنينة ، و إلى والدي الكريم إليك يا من  
وهبتني الحياة و كنت شمعة تنير طريقي ، إليك يا من غمرتني بالحب و العطف و  
الحنان، يا مصدر العطاء بلا حدود ، إليك يا من وشحتني بأسمى وأرق وسلوك و  
أعظم توصية أن أسير بخطى إيمانية و كنت سندي و عوني في حياتي الدراسية  
بمختلف مراحلها .

إلى من قاسموني حياتي و كان وجودهم إمتدادا لسعادتي أخواتي و خالتي: (حليمة ،  
خضرة، نصيرة ، داودية ، حنان، عمارية، مخاطارية، خيرة، عمرية). وكذا  
الكتاكيت: (فاطمة، إيمان، ملاك ، نهال، أية، إياد، جواد، ياسين) وإلى إخواني: سفيان  
، محمد، لخضر، إبراهيم ، جمال). وكذا تاجا رأسي (حنان و حليمة) و إلى قطي  
(ميشو) و إلى كل الأصدقاء الذين سكنوا قلبي: (وسام ، مروة، شيماء ، نوال ،  
جميلة ، ربحان ، صباح، الحاجة، وحيدة، وفاء ، نزهة ، رزيقة ، إبتسام، وئام ،  
فاطمة، ضاوية ، زهور، شهرة، منى) وإلى زميلتي في الدراسة (زهرة) وجميع  
الأصدقاء و الصديقات و إلى كل من نسهم قلبي ولن ينساهم قلبي.

روبي



5 سنوات من الجد والسهرة أختمها بأسطر ولو كثرت  
لن تروى ما عشناه من فرح وحزن وخوف  
وأمل، ها قد وصلت يا من قلتم لن تصلوا، فالحمد لله الذي أخرجنا  
برحمته وعطفه ونعمه.  
إلى من نال منه التعب وتحمل قساوة الحياة لأجلنا  
إلى الذي قال لي يوما لن تشقي ما دمت حيا....سندي ومسندي وقوتي واتكائي«أبي  
الغالي»  
إلى أعظم إنسانة ربنتني في طفولتي وأجمل أرق أم ساعدتني لأحقق أمنيتي ونجاحي  
وظموحي  
اسمعي لي أن آخذ فرصتي وأشكرك يا حبيبتي الغالية والتي نسجت لنا الأمل وزرعت  
في الحب والطمأنينة  
إلى ركبتي في الليالي الشداد إلى خيري وخيرتي واختياري.  
إلى توأم روحي ونصف الثاني إلى ملاذي الدافئ "فاطمة"  
إلى شريان قلبي إخوتي "عمر، ياسين، داود".  
إلى زوجة أخي وأختي الثانية "سهام" وآخر العنقود "شهد نورسين"  
إلى حبيبتي وداعمتي "حنان" وعصافير الصغار "سيرين وأدم"  
إلى رفيقة مشواري "روبي"  
إلى عائلتي كل باسمه  
أشكر كل من ساعدني من قريب والبعيد  
إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب.

زهرة

## ملخص:

تطرق هذه الدراسة إلى موضوع الصراع بين الأجيال وعلاقته بالأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الاستشفائية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل الصراع بين الأجيال وأنواعه وأهم الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك، وتأثير هذا الصراع بنوعيه الظاهر والخفي على الأداء الوظيفي.

وقد تمّ تصميم الاستبيان لهذا الغرض، ووُزِعَ على عينة قوامها سبعين (70) موظفًا من مختلف الأعمار، وبعد التحقق الميداني تمّ التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع الجيلي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما أن المتغيرات الفردية بين العمال وبالإضافة إلى الانتماء إلى فئة عمرية معينة، فإن للنوع والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية تأثير على أداء الموظفين في حالة الصراع بنوعيه، وخلصت الدراسة إلى أنّ الصراع الجيلي بمختلف مستوياته يؤثر بشكل واضح في الاستقرار الوظيفي ويخلق بيئة عملٍ مضطربة لا تساعد الموظف في تقديم المطلوب منه على الأقل.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع الجيلي، الصراع الخفي، الصراع الظاهر، الأداء الوظيفي.

## Summary :

This study focused on the issue of intergenerational conflict and its relationship with work performance in a hospital institution.

The questionnaire was designed for this purpose, and it was distributed to a sample of seventy (70) employees of different ages, and after verification in the field, a strong correlation was found between generational conflict and work performance. among the study sample of a certain age, then

Gender, level of education and professional seniority have an impact on the performance of employees in the event of a conflict of the two types.

**Keywords:** generational conflict, hidden conflict, apparent conflict, job performance.

# فہرس المحتویات

شكر

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

أ ..... مقدمة

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: المدخل المنهجي

1. أسباب اختيار الموضوع ..... 5
2. أهداف الدراسة ..... 5
- 3- أهمية الدراسة ..... 5
- 4- الصعوبات ..... 6
- 5- الدراسات السابقة ..... 6
- 6- الإشكالية ..... 15
- 7- الفرضيات ..... 16
- 8- التحديد الإجرائي للمفاهيم ..... 16
- 9- المقاربة النظرية ..... 17

#### الفصل الثاني: الصراع الجيلي والأداء الوظيفي

- تمهيد ..... 20
- #### المبحث الأول: الصراع الجيلي
- 1- مفهوم الصراع ..... 20
  - 2- خصائص الصراع ..... 21
  - 3- مراحل الصراع ..... 22
  - 4- نظريات الصراع ..... 23
  5. نتائج الصراع ..... 27
  6. مفهوم الصراع الجيلي ..... 28

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 29 | 7. أسباب الصراع الجيلي               |
| 29 | 8. نتائج الصراع الجيلي               |
| 32 | المبحث الثاني: الأداء الوظيفي        |
| 32 | 1- مفهوم الأداء الوظيفي              |
| 33 | 2- أهمية الأداء الوظيفي              |
| 34 | 3- محددات الأداء الوظيفي             |
| 35 | 4- أنماط الأداء الوظيفي              |
| 36 | 5- أبعاد الأداء الوظيفي              |
| 37 | 6- عناصر الأداء الوظيفي              |
| 38 | 7- معايير الأداء                     |
| 39 | 8- معوقات الأداء الوظيفي             |
| 40 | 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي |
| 42 | خلاصة الفصل                          |

### الفصل الثالث: التحقق الميداني

|    |  |
|----|--|
| 44 | تمهيد  |
| 44 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية                   |
| 44 | 1- منهج الدراسة:                                   |
| 45 | 2- أدوات الدراسة                                   |
| 47 | 3- مجالات الدراسة                                  |
| 51 | 4- مجتمع البحث                                     |
| 51 | 5- عينة الدراسة                                    |
| 52 | 6- خصائص عينة الدراسة                              |
| 62 | المبحث الثاني: علاقة الصراع الخفي بالأداء الوظيفي  |
| 62 | 1- الجداول المركبة                                 |
| 66 | المبحث الثالث: علاقة الصراع الظاهر بالأداء الوظيفي |
| 66 | 1- الجداول المركبة                                 |
| 74 | خاتمة  |
| 77 | قائمة المصادر والمراجع                             |

82 ..... الملاحق

# قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 52     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس  | 1     |
| 53     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن   | 2     |
| 54     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية  | 3     |
| 55     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي   | 4     |
| 57     | توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة   | 5     |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.   | 6     |
| 59     | توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصلحة  | 7     |
| 60     | توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل في المنصب الحالي   | 8     |
| 61     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية   | 9     |
| 62     | يوضح العلاقة بين رأي الموظف ورئيسه الأكبر أو الأقل منه سنا في العمل   | 10    |
| 63     | يوضح علاقة التقدير والثناء في مكان العمل من قبل الرئيس الأكبر أو الأقل سنا ومدى حرص العاملين على أداء المهام داخل المؤسسة | 11    |
| 64     | يوضح العلاقة في اختلاف الأفكار بين الجيلين القديم والجديد وعلاقتهم بالقدرة على حل مشاكل عملهم.                            | 12    |
| 66     | يوضح هذا الجدول طبيعة الصلة بين العامل وعلاقته برئيسه الأكبر أو الأقل سنا في العمل  | 13    |
| 67     | جدول يمثل مدى اتفاق الجيلين القديم والجديد وعلاقتهم برئيسهم في العمل  | 14    |
| 69     | يوضح الخلافات بين الموظفين ومسؤوليهم في المحيط المهني وعلاقتهم بالقدرة على حل مشاكل عملهم.                                | 15    |
| 70     | يوضح صرامة وانضباط الجيل القديم وعلاقته باحترام مواعيد الحضور و الانصراف أثناء العمل.                                     | 16    |

# قائمة الأشكال البيانية

## قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الأشكال  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 23     | مراحل عملية الصراع   | 1     |
| 25     | مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزية           | 2     |
| 35     | محددات الأداء الوظيفي                                      | 3     |
| 48     | يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - فرندة- | 4     |
| 53     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                         | 5     |
| 54     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                          | 6     |
| 55     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية               | 7     |
| 56     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي              | 8     |
| 57     | توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة                  | 9     |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.                      | 10    |
| 59     | توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصلحة                   | 11    |
| 60     | توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل في المنصب الحالي  | 12    |
| 61     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية                | 13    |

مقرنة

يشهد العصر الحديث تغيرات عميقة في حياة المجتمعات على كل المستويات الشيء الذي يفرض على أفراد المجتمع التكيف الذي يتماشى ومتطلبات ذلك النمو، وما المنظمة إلا عينة من المجتمع، فهي مرآة عاكسة له، فذلك التغير السريع الذي أثر على حركية المجتمع أثر بدوره على المنظمة فمس سلوك العمال وتصرفاتهم، مما انعكس سلبا على مردودهم وتكيفهم مع الواقع.

إن المنظمة الناجحة في أي مجتمع هي التي تسعى إلى خلق التوازن بين احتياجات العاملين فيها ورغباتهم مع متطلبات المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والتطوير حيث أنها لا تستطيع تحقيق كل هذا إلا بالتقليل من الصراعات التي قد تنشأ داخلها، ولقد تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة.

وبتسارع وتيرة التغير الاجتماعي وتعقد مهام المنظمة ظهرت أشكال عديدة من المنظمات تدرجت في تعقيدها لتصل إلى ما وصلت إليه من أنماط تعبر عنها المؤسسات المعاصرة، والتي من شأنها أن تعكس ضخامة الأعباء والمسؤوليات الملقة على عاتق أفرادها،

وفي ظل تحديات العصر الراهنة والتي تفرض نفسها على بيئة العمل تغيرت هذه الحياة الوظيفية وازدادت تعقيدا مما ساهم في بروز صراعات عديدة، حيث أن هذه الأخيرة ليست وليدة اليوم، ألا أنها تفاقمت في زمننا هذا كثيرا كما يبدو، ولاسيما مع تطور الحياة وتقدم العقل البشري، إضافة إلى زيادة مطالب الأفراد وطموحاتهم، وعندما نتحدث عن الصراعات العمالية فيمكن اعتبارها قضية لازمت الإنسان منذ تواجده على الأرض، ويمكن إرجاع أسباب هذه الصراعات إلى ما هو متعلق بالأفراد أنفسهم، ومنها ما يعود إلى بيئات العمل، كما أن هذه الصراعات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهي تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء للعامل، فالصراعات لها دور بارز وتأثير واضح على أداء العامل داخل المؤسسة لأنهم كلما كثرت هذه الصراعات داخل المؤسسة أدى إلى انخفاض أداء العامل ومنه أداء المؤسسة كاملا.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى موضوع الصراع الجيلي وأثره على الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، حيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى جملة من الفصول متعاقبة وهي كالتالي:

الفصل التمهيدي ويتعلق بالإطار العام للدراسة، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك بطرح إشكالية الدراسة وفرضياته، أهدافه، وأهميته، وأسباب اختيار الموضوع، كذلك سيتم تحديد المفاهيم والتطرق إلى دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة، وبعد ذلك تم تقسيم

هذه الدراسة إلى جانبين، أولها نظري والآخر ميداني. أما الجانب النظري فسوف نستعرض فيه أدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وقد قسم إلى فصلين، الفصل الثاني يتمحور حول مفهوم الصراع الجيلي وأنواعه وعناصر الصراع ومراحله، وحول الصراع الخفي والظاهر، إضافة إلى مصادره ومؤشراته وآثاره على كل من الفرد والمؤسسة، وكذلك مختلف نظريات ونماذج مفسرة له، ولقد تطرقنا أيضا إلى الأداء الوظيفي حيث تناولنا عناصر ومحددات الأداء، وكذلك أهمية وأهداف تقييم الأداء، وفي الفصل الثالث يخص الجانب الميداني أو التطبيقي فيتكون أيضا من فصل خاص بإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة فهو يضم المنهج المستخدم وكذلك الأدوات المستعملة، كما يضم مجالات الدراسة، وأخيرا التعريف بميدان الدراسة فهو خاص بعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وأملنا أن نساهم ولو بقسط بسيط في إثراء الدراسات السوسولوجية في مجال العمل و التنظيم عموما و تسليط الضوء على ظاهرة الصراع الجيلي في أي مؤسسة من المؤسسات لما له من تداعيات على وتيرة سيرها وتحقيق أهدافها.

الإطار النظري

# الفصل الأول المدرخل المنهجي

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر قضية الصراع بين الأجيال من الموضوعات الأساسية في علم اجتماع التنظيم والعمل، باعتبارها ظاهرة تاريخية قديمة تطورت مع تطور حياة الإنسان عبر العصور، وهي متجددة لأنها تتميز بالديمومة واستمرارية حدوثها في الزمن.

الصراع بين الأجيال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والبحث لفهم أبعاده في العمق، فهو موضوع حساس له معاني كثيرة في المخيلة الاجتماعية، مثل العنف والتنافس والشجار... لا يشعر المرء بالراحة مع الصراع بسبب النتائج المدمرة التي قد يكون لها، للفرد والمؤسسة، سواء كانت مخفية أو ظاهرة للعيان.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ألجأتنا إلى اختيار هذا الموضوع، نذكرها فيما يلي:

### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على معلومات جديدة حول موضوع الصراع الجيلي.
- حب الاطلاع على الموضوع؛ لكونه يدخل ضمن اهتماماتنا البحثية في التخصص.
- معايشتنا لهذا الموضوع أثناء الزيارات المتكررة لميدان الدراسة في أوقات سابقة، ما دفعنا إلى الفضول في التعرف أكثر على خفايا الصراع الجيلي بذات المؤسسة، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لعمّال تلك المؤسسة.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- محورية موضوع الصراع في الدراسات السوسولوجية.
- الأهمية العلمية والعملية لمشكلة الصراع الجيلي في أي تنظيم اجتماعي.
- التعرف على مدى وجود صراع جيلي في مجموعة اجتماعية "محلية" تقتضي وجود تراتبية معينة معترف بها عُرفيًا.
- محاولة الوقوف على أهم العوامل المؤدية إلى الصراع الجيلي في المؤسسة الاستشفائية على وجه الخصوص.
- محاولة التعرف على أثر الصراع الجيلي على الأداء الوظيفي.

## 2. أهداف الدراسة:

- التعرف الدقيق على أسباب الصراع الجيلي داخل المؤسسة.
- البحث عن الآثار المترتبة عن الصراع الجيلي في أي تنظيم.
- معرفة واقع الأداء الوظيفي، والكشف عن العوامل المؤثرة في عدم استقرار الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.
- الكشف عن مدى وجود الصراع الجيلي الظاهر والصراع الجيلي الخفي وتباين آثارهما على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

## 3- أهمية الدراسة:

إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة نقاط، نوجزها على النحو التالي:

- تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للطلاب لكونها تزيد من اطلاعه على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى زيادة رصيده العلمي.

- تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول موضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها.

- محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.

- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة الصراع الجيلي، وهي ظاهرة اجتماعية إنسانية طبيعية الحدوث، ما يقتضي الأمر التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية لها.

#### 4- الصعوبات:

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع البيانات أي الدراسة الميدانية، أما الصعوبات التي واجهتنا في عمومها، فتكمن في حساسية الموضوع المختار باعتباره موضوع يتعلق بسلوك غير مقنن للأفراد داخل المؤسسة، ما يُصعب الكشف عليه ميدانياً، بحيث يحاول الجميع إخفائه عن الباحثين باعتبارهم غرباء عن الوسط، أو قد يتسببون في فضح سلوكهم غير المقنن، وهذا ما عانينه من رفض بعض الموظفين التعامل معنا أثناء الدراسة الاستطلاعية أو التصريح الكاذب بعدم وجود أي شكلٍ من أشكال الصراع الجيلي بمؤسستهم، ولم نتحصل على الترخيص من المؤسسة المعنية إلا بعد إخفاء الموضوع وإبعاد الكلمات الحساسة عنه كعبارة: "الصراع الجيلي"، وبالرغم من ذلك واجهنا حالات الرفض الكثيرة للتعامل معنا ما أثر سلباً على معنوياتنا أحياناً، وزادنا إصراراً على اقتحام الميدان والحصول على المعلومات المطلوبة في أحيانٍ كثيرة.

#### 5- الدراسات السابقة:

إن أهم قاعدة في البحث العلمي وهو الاطلاع وقراءة كل ما كتب في موضوع البحث لأن بذلنا يمكن للبحث من تكوين فكرة عامة ول الموضوع كما تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في موضوع بحثهم، ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي :

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بمفهوم الصراع:

##### - الدراسات الجزائرية

1. الدراسة الأولى: دراسة قام بها علي غربي بعنوان "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسيوولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري"<sup>1</sup>.

يندرج موضوع الدراسة للباحث علي غربي تحت مجال العلاقات الصناعية ويدور حول طبيعة العلاقة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وحدوث الإضرابات بالمجتمع الجزائري

1- زوليخة منصوري، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار -، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019. نقلاً عن: القفل سمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها -بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015، ص 21.

سعت الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وحدوث الإضرابات العمالية، وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية، تكونت عينة الدراسة من (647) عامل اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

- ليس هناك ارتباط بين تكرارية الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها .
- إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل في أجور منخفضة والظروف السيئة والصعبة المحيطة بالعملية الإنتاجية، شعور العمال تباع سياسات معينة من الترتيبات بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والسياسية، واتباع سياسات معينة من الترتيبات التي تؤدي إلى خلق اضطرابات في الوضع أو المكانة المهنية للعاملين.

أما العامل الجوهري والأساسي فهو استخدام القوة لفئات معينة متعارضة في مصالحها.

**2. الدراسة الثانية:** دراسة قام بها ناصر قاسمي: هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية"<sup>1</sup>.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟
  - كيف يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية التسيير في هذا التنظيم؟
- الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر.
- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، والغير الرسمية في إشارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
  - كلما ابتعدت الإدارة عن الإستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع.
  - كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان ودقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة التي أجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- زوليخة منصوري، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار -، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019. نقلاً عن: القفل سمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها -بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015، ص 21.

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتؤثر في العلاقات الرأسمية والأفقية منها تعطيل المهام الذي إما إن يكون غير معتمد أو يكون معتمد وبالتالي تكون لج أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراءه.

- هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع إلى تضييع الوقت في إعادة الإنجاز، وزيادة التسرع وعدم الانضباط، وكل ذلك من عوامل الضغط والتوتر والصراع داخل التنظيم إذا علمنا إن هذا السلوك لما يكون معتمد يعني أن تسيير الوسائل والتسيير بصفة عامة بدال ما يوجهه لزيادة فعالية العمل التعاوني فانه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات والانتقام من البعض وكسب التأييد والولاء لجهة معينة داخل التنظيم.

إن مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى وقيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية هي العصب الرقابية والجهوية والسياسية وعصبية الجيل والمستوى التعليمي وغيرها... وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية والغير الرسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير والتعاون على المهام اليومية، وكذا في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر على عمق العالقة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وتستوحي علاقتها بالدراسات الحالية.

إن موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع.

لهذا نجد من حيث الأهمية فقد وجدت أنها تتصف بالتخصص، فمنها ما يهتم بالصراع التنظيمي من حيث مفهومه وانعكاساته وأسبابه، وكذلك في تحديد مستوياته وأنواعه ومراحلته وكذلك التعرف على أكثر الإستراتيجيات استخداما وأخرى تهتم بدراسة أساليب إدارة الصراع وركزت على كيفية التعامل معه ولقد ركزت الدراسات على استخدام المنهج الكمي والكيفي المسح الشامل ومنها من اعتمدت على المقارنة.

طبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على مؤسسات صناعية وحكومية وتعليمية. كما استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة.

من حيث النتائج توصلت الدراسات التي عرضت حول الصراع التنظيمي إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى غموض المهام وتنفيذ الأوامر وغياب العدالة، وتعارض الأهداف بالإضافة إلى الصراعات الشخصية الناتجة عن الضغوط النفسية.

إن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلى أسباب

هذا الصراع

حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه ومن هذه الدراسات ناصر قاسيمي 2005.

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى إن هذه الدراسات عملت على محاولة خفض الصراع التنظيمي قدر الإمكان وضرورة إبراز جوانبه الإيجابية. كما حاولنا توجيه وزيادة وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وضرورة المحافظة على مستوى معين من ظاهرة الصراع التنظيمي بكونها ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، والتي لا تكاد أي منظمة تخلو من وجوده.

## الدراسات العربية

### 1- الدراسة الأولى:

دراسة قام بها أجرت الشريف حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي، وأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب من جهة نظر هيئة التدريس بالجامعة<sup>1</sup>.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي والكيفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ عدد مجتمع الدراسة 80 فرداً وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن هناك عدة عوامل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها: محدودية الموارد، وتفاوت الصفات الشخصية، وصراع الدور.

- أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

### 2- الدراسة الثانية:

دراسة قام بها لفوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر بعنوان "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي"<sup>2</sup>.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة في حل الصراع في وزارة الصحة، هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط على التطور التنظيمي. وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- زوليخة منصور، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار -، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019. نقلاً عن: القفل سمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها -بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمدينة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015، ص 21.

2 المرجع نفسه. نقلاً عن: القفل سمية، المرجع نفسه ص 21.

- نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة حتى نمط القوة والسيطرة الأعلى درجة أيضا كانت نسبة ضعيفة وترتيب الأنماط حسب استخدامها في وزارة الصحة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل وأخيرا نمط التعامل.

- يتأثر التطور التنظيمي بالأنماط الصراع الخمسة المستخدمة فيكون التأثير سلبا عند استعمال نمط القوة والسيطرة، أما الأنماط الأربعة إيجابية من حيث تأثيرها على التطوير التنظيمي كالتالي (التعاون، التسوية، التنازل، التجنب). وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات التي تناولتها سابقا قد ظهرت في مجتمعنا غربية وبالتالي فهي تفسير ظاهرة الصراع في تنظيمات الدول النامية وبالأخص الدول العربية.

ولهذا فإن مسألة تعميم هذه النتائج على منظمتنا العربية يبدو أمرا صعبا نظرا لتلك الاختلافات وغيرها مع ذلك سنحاول الاستفادة من هذه الدراسات ولعل هذا سيوجه اهتمام الزملاء من الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع حتى تكون لدينا رصيد معرفي هائل عن ظاهرة الصراع التنظيمي.

#### الدراسات الأجنبية:

**1- الدراسة الأولى:** دراسات قام بها كامبا "kamba" عنوانها "أساليب إدارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية" في جنوب غرب أمريكا.<sup>1</sup>

تمت الدراسة على مرحلتين على عينة الدراسة المكونة من 209 مديرا، وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية:

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة.

**2- الدراسة الثانية:** دراسة قام بها لهنكن ويكستون ودي Hankin wicton and, dee سنة 2000 بعنوان "أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارية الذاتية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية<sup>2</sup>:

- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين وهو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب.

1- زوليخة منصور، إشراف بكري، المرجع السابق. نقلاً عن: القفل سمية، المرجع السابق، ص 21.

2- المرجع نفسه. القفل سمية، المرجع نفسه، ص 21.

كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسات الجزائرية:

**1- الدراسة الأولى:** دراسة حول تأثيرات القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية ل: شاني نوال وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة<sup>1</sup>.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيادة وعلاقتها بالأداء في مؤسسة الخزف الصحي كما هدفت إلى معرفة العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الاستشراعية وأهميتها في زيادة الأداء الوظيفي للعمال إضافة إلى إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي والكيفي كمنهج للدراسة واستخدمت الاستمارة والمقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات على عينة بحث طبقية مكونة من 96 عامل حيث حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في التساؤل التالي:

أي الأنماط القيادية يسود بالمؤسسة؟ وإلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

واختبار الفرضيات البحثية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية كانت كالتالي:

- يساهم النمط التسلسلي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة.

- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.

- قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال

وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة فيما يلي:

أن النمط القيادي المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة ديمقراطي لأنه يهتم بالجوانب النفسية الاجتماعية للعمال كذلك يهتم بتحسين الأداء الوظيفي رغم أن فيه نوع من النمط الأوتوقراطي إلا أنه يتضمن العلاقات الإنسانية الذي يتميز بالمشاركة والمشاورة والمرونة في التعامل مع المرؤوسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شهر عدلان، لولو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية ببلدية وجانة-، مذكرة ماستر، قسم علم لاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021. نقلا عن: شاني نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013.

<sup>2</sup> - شاني نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013.

الدراسة الثانية: دراسة كيرد عمار تحت عنوان "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال 2014-2015 جامعة البويرة.

حيث أنطلق من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعي لتحقيقها ما يلي<sup>1</sup>:

- التعرف على القيادة الإدارية وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.  
- تحديد المهارات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا في أداء العاملين.

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟  
للإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات وهي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).  
ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الكمي والكيفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها.

### الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة حسن محمود حسن ناصر تحت عنوان " أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة، وكذا الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

وانطلقت من المشكلة التالية:

ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

أما فرضيات الدراسة فكما يلي:

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية المستخدمة بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.  
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تجاه العوامل الشخصية والجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة مكان العمل.

<sup>1</sup> - شهير عدلان، خلوطيوش، المرجع السابق. نقلا عن. كيرد عمار، المرجع السابق.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية اتجاه الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين).

حيث اعتمد على المنهج الكمي والكيفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على استبيان يحتوي على 20 سؤال أما عينة الدراسة فقد شملت 291 مبحوث من مديرين ورؤساء أقسام وأخرى تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ذات النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية ثم النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط القيادي الحر.

- المستوى العام للأداء الوظيفي جيدا.

- وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

**2- الدراسة الثانية:** دراسة عبير فوزي الخطيب بعنوان (إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني و محاولة معرفة عنصر الوقت و المتغيرات الأساسية له و استخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من 1400 موظف و موظفة موزعين على ثلاث شركات وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة ) على رفع مستوى أداء العاملين.

- تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت<sup>2</sup>.

الدراسات الأجنبية:

**1- الدراسة الأولى: (SKINNER&GREEN)،** عنوان الدراسة: هل يجدي التدريب على إدارة الوقت؟ تقييم.

<sup>1</sup> - شهير عدلان، لخلو طيوش، المرجع السابق. نقلا عن. حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2010.

<sup>2</sup> - مسعودي حنان، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي -دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية الضياء ورقلة، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية لتدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم وفي عينة الدراسة لتي تكونت من 167 موظف وموظفة موزعين على ثلاث قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة ، أكدت نتائج الدراسة أن بالإمكان تدريب لموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفاعل مما يسهل على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في الأداء، وذلك من وجهة نظرا العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدارئهم الذين أكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت<sup>1</sup>.

**2. دراسة (GERALD)،** عنوان الدراسة: العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى لتعرف على العلاقة استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميسوري الأمريكية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح مسببات ضغوط العمل لنتيجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة ، وشملت عينة لدراسة 524 شخصا وتم استخدام مقياسان للإجابة الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل ، وأوضحت نتائج ضرورة أن يخضع المديرون لدورات في إدارة الوقت للحصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن الضغوط، مما يحسن في مستوى إدارتهم لمدارسهم بشكل<sup>2</sup>.

**الفرق بين الإطار النظري والدراسات السابقة والفرضيات:**

عند محاولة معرفة الفرق بينهما نجد أن الإطار النظري يشمل كل المراجع والمصادر التي اعتمد عليها الباحث أثناء إجراء دراسته، أما الدراسات السابقة فهي مجرد جزء من هذه المراجع والذي يتمثل في الأبحاث والرسائل المنشورة، كما يمكنك ملاحظة الفرق بينها من خلال حجم كل جزء، فنجد بأن الإطار النظري يمتلك حجم أكبر من الدراسات السابقة، أما الفرضيات فهي عنصر مختلف لداخل الرسالة، لأن الباحثين يقومون بوضع فرضيات مناسبة لأبحاثهم لتفسير الظاهرة وأثناء إجراء الدراسة فإنهم يحاولون التحقق من مدى صحة الفرضية وإثباتها أو نفيها.

<sup>1</sup>- مسعودي حنان، المرجع السابق. نقلا عن.

Green 'skinner ،d"doestime management training wark =an evaluatuen "internatiomal jonranal of trainig and development ،2005

<sup>2</sup>- مسعودي حنان، المرجع نفسه. نقلا عن.

Gerald ،E LRE relationsrip betwon uses of time management tecniques and sources of stress among buplic ،2006

## 6- الإشكالية:

قد يكون الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية تملئها الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وبهذه الرؤية يرتبط جوهر الصراع بديناميكيات المجتمع وسياقاته الثقافية، ومستويات الصراع المختلفة منها السياسية والدينية والثقافية التي نشهدها اليوم من حيث التوترات الإقليمية والدولية التي سيطرت على المشهد العالمي المعاصر، وهذا مشابه لباقي المجتمعات البشرية، فالمجتمع الجزائري عرف عددا الصراعات السياسية والاجتماعية التي خاضتها في تاريخها قبل الاستعمار وأثناءه وبعده، وقد أدت الصراعات التاريخية إلى أنواعٍ أخرى من الصراعات المختلفة الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع الجزائري.

يبقى الصراع ظاهرة حيوية من جهة وخطيرة من جهة أخرى، إذ يحتاج إلى مزيد من البحث لأنه لا يزال يكتنفه الغموض، لذلك يعتبر الاعتراف به قضية مهمة من أجل الاستفادة من نتائجها المحتملة، أو علاج الآثار المترتبة عنه.

أما الصراع في المؤسسات الخدمائية عموماً، وداخل المؤسسات الاستشفائية على وجه الخصوص فقد تتحول إلى إضرابات كتعبير عن وجود مستويات عنيفة من النزاع والصراع، وبما أنّ هذه المؤسسة هي منظمة اجتماعية في أساسها، إذ تم إنشاؤها لتحقيق عدد من الأهداف باستخدام الموارد البشرية، بما في ذلك الصراع والتضارب الذي يحدث بين الإداريين باعتبارهم النخبة التي تقوم باتخاذ القرار، والتي تقوم بأدوار وضوابط اجتماعية.

الحقائق الاجتماعية تتطور أو تغيب حسب الزمان والمكان المعطى لذلك، يعتبر الصراع بين الأجيال ظاهرة اجتماعية تاريخية معقدة تعقد الفاعل الاجتماعي الذي ساهم في ظهوره، تدرك التفاعلية الحديثة ضرورة وجودها على مستوى مرغوب فيه، قد يوجد صراع الأجيال بشكل طبيعي في المؤسسات طالما استمرت التفاعلات الاجتماعية بين الجهات الفاعلة، والكشف عن وجود الصراع بين الأجيال مهم للغاية، ولا يقل عنه أهمية البحث عن كفاءات إدارة هذا الصراع والمستفيدين منه، من المعروف أن إدارة الصراع لا يعني حله أو القضاء عليه، بل ضرورة اقتراح الجهود لتحقيق المستوى المنشود وهو المستوى الوظيفي الذي يخدم حيوية المنظمة في إدارة الصراع الذي يحدث وفق أساليب محددة تختلف حسب المنظور أو المنظور البعد المعتمد، وعليه فإنّ للصراع الجيلي جوانب ظاهرة وأخرى خفية، وقد يؤثر كلا الجانبين على السير الطبيعي للمؤسسة، لذلك نتساءل عن:

### ما مدى تأثير الصراع الجيلي على أداء الوظيفي للعمال؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية منها:

- هل لنمط الصراع الجيلي علاقة بمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة؟
- هل نمط الصراع الجيلي الخفي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي؟
- هل نمط الصراع الجيلي الظاهر يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي؟

7- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- يؤثر نمط الصراع الجيلي في المؤسسة على مستوى الأداء الوظيفي .

الفرضيات الفرعية الأولى:

- يؤثر نمط الصراع الجيلي الخفي على مستوى الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤثر نمط الصراع الجيلي الظاهر على مستوى الأداء الوظيفي .

8- التحديد الإجرائي للمفاهيم:

تعريف الصراع الجيلي:

ويعني التناقض والتصادم الحاصل رهنًا حول النسق القيمي والفكري والسلوكي الأنسب بين فئات الشباب الجزائري التي تشغل مكانة الأبناء في فضاء الأسرة ومكانة الطلبة في الفضاء الجامعي، وفئة الكبار التي تشغل مكانة الآباء في فضاء الأسرة، ومكانة الأساتذة في فضاء الجامعة، أو مكانات وظيفية أخرى في مؤسسات تنظيمية مختلفة. أو ما نعبر به عن الفجوة بين الأجيال أو الفجوة الجيلية، وهي اختلاف آراء جيل عن جيل آخر فيما يخص المعتقدات أو السياسات أو القيم، أما اليوم فقد يستخدم مصطلح الفجوة الجيلية ليشير إلى الفجوة المحسوسة بين الشباب والكبار.

مفهوم الصراع الخفي:

وهي أول مرحلة من مراحل الصراع، وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم رغم وجود الأسباب، حيث تظهر بعض الحالات التي تؤثر على الأفراد في مجال أطراف الصراع.

مفهوم الصراع الظاهر:

وهنا تسمى كذلك مرحلة الصراع المكشوف، وفي هذه المرحلة يطفو الصراع على السطح ويصبح معلنا عنه ويتم التعبير عنه سلوكيا.

تشمل هذه المرحلة سلوكيات متعددة تمتد من سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة إلى صراع مفتوح يتسم في أغلب الظروف بالعنف واللجوء إلى استخدام القوة، وفي هذه النقطة تحديدا تبدأ مبادرات الإدارة لاحتواء الصراع لإدارته وتسييره.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : وهو كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله حسب الوظيفة المنسوبة إليه في إطار الصلاحيات.

تعريف الأداء: هو نشاط يؤديه الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها في إطار وظيفته.

9- المقاربة النظرية:

تم الإعتماد يفرض موضوع الدراسة مقارنةً تتمحور حول مفهوم الصراع باعتباره مفتاح أساس لفهم طبيعة التفاعل بين الأجيال في مختلف التنظيمات الاجتماعية، لذلك سنحاول مقارنة موضوع هذه الدراسة بالاعتماد على النظريات الصراعية التي تتيح لنا الاستفادة عن إسهامات كل من: ابن خلدون، وكارل ماركس، وفلفريدو باريتو، وكارل مانتهايم، ووالف داراندورف، باعتبارها الأنسب لفهم مختلف أبعاد متغيرات الدراسة (الصراع الخفي، والصراع الظاهر على وجه الخصوص) وتفسيرها وفق مبادئ الماركسية، منها:

- أن الناس يمتلكون مصالح طبيعية ضرورية ومعرفة مسبقا، ويتفق الصراعيون بوجه عام أنه إذا لم يتصرف الناس حسب تلك المصالح، فإن ذلك يمكن أن يعني فقط أنهم ضلّوا حول ما تعنيه مصالحهم الحقيقية من قبل البناء الاجتماعي الذي يعمل على تكريس مصالح الآخرين، ويسير وفق رغبتهم.

- لقد حلل ماركس كلا من المجتمع التاريخي والمعاصر في ضوء الصراعات بين الجماعات المختلفة حول مصالح متباينة.

- شدد ماركس على الربط بين الأفكار والإيديولوجيات ومصالح أولئك الذين يطورونها، وشدد على أن الأفكار السائدة في حقبة زمنية تعكس مصالح الطبقة الحاكمة<sup>1</sup>.

ركز الصراعيون على التنظيمات ببناء القوة في المجتمع، حيث كانت تصوراتهم حول التنظيمات البيروقراطية في إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل، فتصميم العمل وبناء التنظيمات يؤثر على العمليات التنظيمية بأكملها، فالبحث عن كفاءة وفعالية أكبر للتنظيم هو بحث جزئي وسياسي يرتبط على الدوام بالبحث عن الأشكال الفعالة للضبط والاستغلال، حيث ينظر صاحب العمل إلى الضبط والفعالية والاستغلال على أنها مترابطة و متكاملة لا يمكن الفصل بينها، أما عند حدوث صراع بين مصلحة العامل و صاحب العمل فيجب إخضاع العمال إلى نظام ثابت وضبطهم وهذا الضبط الذي يمارسه الرأسماليون ليس ضبطا للسيطرة على عملية العمل فقط، وإنما يمثل وظيفة من أجل استغلال القوى العاملة لذا فإن ماركس نظر إلى التنظيمات البيروقراطية على أنها تمثل فئة اجتماعية متميزة تعمل لصالح الطبقة البرجوازية ووجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات، وهذه التنظيمات هي أداة تمارس بواسطتها الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى الخاضعة<sup>2</sup>، كما أكد ماركس أن المشتغلين في التنظيمات البيروقراطية تنعدم لديهم القدرة على الإبداع والخلق والابتكار والمبادرة ويترسخ لديهم الخوف من المسؤولية وفقدان التطلع إلى تدعيم أوضاعهم وتحسينها وهذا لا يعفيهم من الصراعات التي تنشأ بينهم من أجل الترقية والمكافأة وما يتعلق بذلك من أوهام طفيلية ترتبط بالمكانة والهيبة وقد أكد ماركس أن البيروقراطية كتنظيم تعمل على تحطيم قدرة

<sup>1</sup> - عيشور نادية، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، مكتبة اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 128-130.

<sup>2</sup> - كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، الجزائر، 2006، ص 82-85.

الأفراد بينما تدعم مكانة البيروقراطيين فيها صراع الأفراد للحصول على المكافآت والترقيات و البحث عن مستقبل وظيفي أحسن<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - كعباش رابع ، المرجع السابق، ص 88-89.

# الفصل الثاني

## الصراع الجيلي والأداء الوظيفي

تمهيد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والعناصر المتعلقة بها، نسعى إلى تعميق الفهم أكثر حول الأبعاد الأخرى للصراع بين الأجيال، حيث من الضروري التأكيد على تطوير النظرة المتعلقة بها من خلال المناهج النظرية، ولأن المشكلة هي بالنظر إلى موقع الصراع، سنناقش خصائصه، واعتبار الصراع عملية اجتماعية له عوامل ونتائج، لهذا سنركز بشكل أساسي على مراحل الصراع الخفي والصراع الظاهر، وسنتعامل أيضاً مع بعض العناصر الأخرى مثل نتائج الصراع بين الأجيال وأسبابه. وتطرقنا كذلك إلى موضوع الأداء الوظيفي فهو من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية الوصول لأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين حيث تسهم في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومحددات الأداء وأنماطه وعناصره والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الصراع الجيلي:

1- مفهوم الصراع:

أ- الصراع في اللغة:

الطرح بالأرض، والمصارعة والصراع معالجتهما، أيهما يصرع صاحبه<sup>1</sup>.

وقد جاءت لفظة صرعى في القرآن الكريم في قوله تعالى، {سَخَّرَهَا عَلَيْهِمْ سَبْعَ لَيَالٍ وَثَمَانِيَةَ أَيَّامٍ حُسُومًا فَتَرَى الْقَوْمَ فِيهَا صَرْعَى كَأَنَّهُمْ أُعْجَازُ نَخْلٍ خَاوِيَةٍ<sup>2</sup>}.  
فصرعى في الآية الكريمة أفادت معنى الطرح على الأرض والموت كذلك.

وفي قاموس المحيط ورد الصراع على أنه من الصرع، وهو "علة تمنع الأعضاء التنفسية من أفعالها منعا غير تام"<sup>3</sup>.

ب- اصطلاحا:

تعددت المفاهيم الاصطلاحية وتنوعت في طرح مفهوم الصراع، ويرجع السبب في هذا إلى تعدد المذاهب والنظريات التي تناولته بالدراسة.

<sup>1</sup> - لسان العرب لابن منظور، ط4 دار صادر، بيروت، 2005، ص: 396.

<sup>2</sup> - سورة الحاقة، الآية: 07.

<sup>3</sup> - الفيروز أبادي، قاموس المحيط، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، ج3، ط1، 1991، ص: 56.

عند علماء النفس: اعتبر الصراع "نزاع بين قوتين معنويتين تحاول كل منهما أن تحل محل الأخرى كالصراع بين رغبتين أو نزعتين أو مبدأين أو وسيلتين أو هدفين، أو الصراع بين الحب والواجب، أو الصراع بين الشعور واللا شعور في ظاهرة الكبت"<sup>1</sup>.

فالإنسان النفسي إذن يربط الصراع بالإنسان في كل حالاته ووظائفه في الوجود.

عند علماء الاجتماع: ارتبط مفهوم الصراع عند علماء الاجتماع بالنظم والعادات والتقاليد التي تختلف من مجتمع لآخر، ويرتبط الصراع فيها "بالصراع الطبقي في الحياة الاجتماعية، فهو اجتماع بين قوى اجتماعية قاهرة وأخرى مقهورة، وهذا ناتج عن فقدان التوازن في النظام الاجتماعي، ذلك أن ظاهرة الصراع الطبقي في المجتمعات المستضعفة تشكل ظاهرة بارزة، حيث تتخذ كل طبقة اجتماعية وكل فئة من الفئات نظاما ومنهجاً أيديولوجياً يؤطر فكرها ويحدد مسارها"<sup>2</sup>.

ويرى السيد قطب أنه قد "يكون مقداً للتغيير أو ناتجاً عنه، فهو أمر وارد في القرآن الكريم باسم التدافع والهدف"<sup>3</sup>، وبالتالي ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾<sup>4</sup>.

وبهذا يكون الصراع فطرة طبيعية خلقها الله في الإنسان، ولولاها لحدث اختلاف في الكون.

الصراع عند المؤرخين: صب الصراع عند المؤرخين في معنى واحد وسموه بالصراع الحضاري، ومردهم في ذلك أن بعض الأمم القديمة قد حاولت "أن تقيم إمبراطوريات أو عوالم لها، وفي القرنين الأخيرين اشتد التأثير ودفع بالحروب إلى أن تأخذ طوابع مختلفة منها الادعاء بالتحضر والثقيف والتبشير، وما كان ذلك إلا ليكون وجهها من وجوه السيطرة وإلغاء الشعوب، وخرائط تكونت على أديم الأرض منذ ملايين السنين"<sup>5</sup>.

وبهذا تكون ممارسات الثقيف والتبشير طريقة من طرق الصراع الذي نتج عادة عن السيطرة بكل أشكالها وصورها.

## 2- خصائص الصراع:

للصراع خصائص أهمها:

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.

<sup>1</sup> - جميل صليبيبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب الساني، لبنان، ط1، مج1، 1971، ص: 725.

<sup>2</sup> - إبراهيم عباس، الرواية المغاربية الجدلية التاريخية والواقع المعيش، دراسة في بنية المضمون، منشورات المؤسسة الوطنية للاتصال، الجزائر، (دط)، 2002، ص: 61.

<sup>3</sup> - فضيل دليو، دراسات نقدية، علم الاجتماع المعاصر، ثنائية النظرية والمنهجية، مؤسسة زهراء للفنون المطبعية، الجزائر، (دط)، 2001، ص: 79.

<sup>4</sup> - سورة البقرة، الآية: 251.

<sup>5</sup> - سالم المعوش، الأدب وحوار الحضارات، المنهج. المصطلح. النماذج، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، (دت)، ص: 279.

- وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات غذائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصف مؤقتا رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.

فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية<sup>1</sup>.

أما العتبي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع كالتالي<sup>2</sup>:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع
- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقه أهداف الطرف الأخرى.
- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

### 3- مراحل الصراع:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي Lwis pundy والذي يقترح المراحل الآتية للصراع:

- مرحلة الصراع الخفي (Latent Conflict):
- في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، لا يزال مدفونا أو خفيا.

- مرحلة إدراك الصراع (Perceived Conflict):

وهناك يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

- مرحلة الشعور بالصراع (Felet Conflict):

وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

- مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر (Manifest CONFLICT):

<sup>1</sup> - رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن للمجتمع، ب ط، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر، 2012، ص: 79.

<sup>2</sup> - طارق موسى العتبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للحوارات بمدينة الرياض، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص: 13-14.

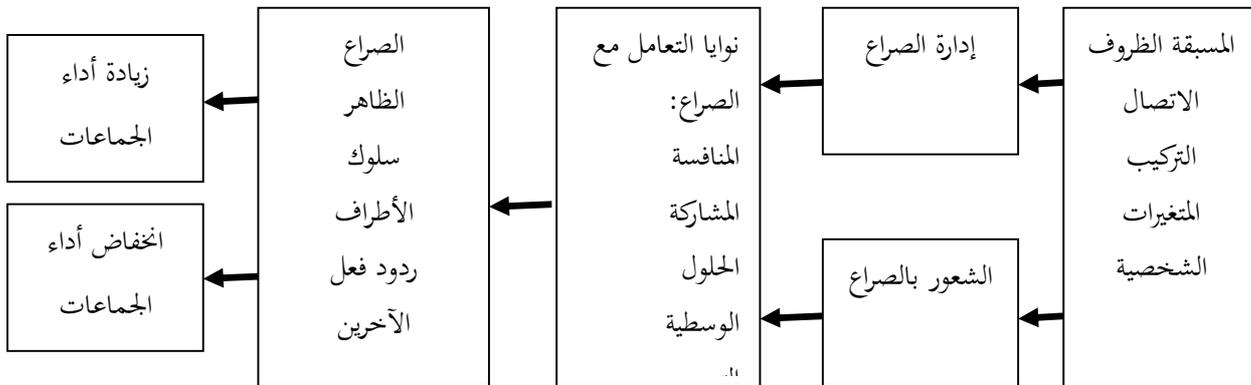
وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويظفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كطرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمراً، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

#### - مرحلة ما بعد تسوية الصراع (Aftermath Conflict Management):

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع، حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفياً وليس أن الصراع غير موجود<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (01): مراحل عملية الصراع



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصرع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط1، 2008، ص: 43

#### 4- نظريات الصراع:

##### - نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصبية الخلدونية والصراع):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به من التنظيمات الأخرى، ومن الخصائص التي تنفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والنهوض والتراجع والحساسية المفرطة فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم

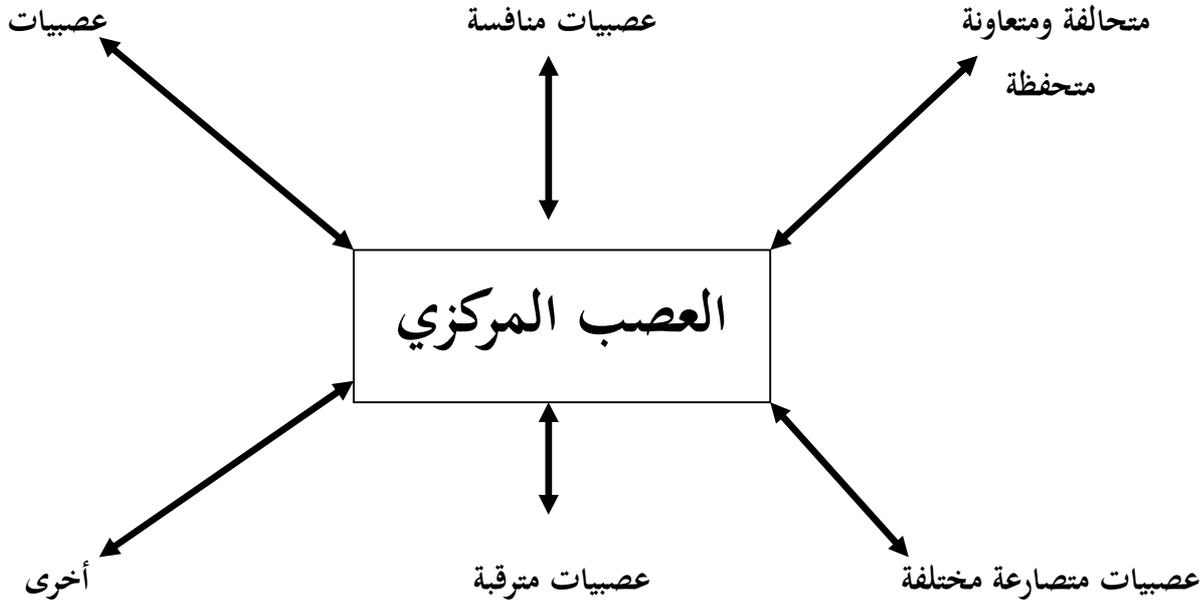
<sup>1</sup> - ناصر القاسمي، سوسولوجيا المنظمات، (دراسة نظرية تطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص: 43.

وحالة التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأنفه الأسباب، وهناك المتسامح لأبعد الحدود، حتى يتنازل عن حقوقه وهناك من يركز على التفاهم والحوار والمفاوضة. إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة عليا وبالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته وخبرته الطويلة، هذا النوع من الشخصية يجرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والإثبات للآخرين، بأن هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف وإفراغا لما يكتبه وإشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تفاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وبسبب الشعور بالأمن من جهتهم، وهؤلاء يشكلون مصدر تهديد له، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون في دراسته الخاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم سياستهم فإذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم، أما إذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم تسوي إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر القاسمي، المرجع السابق، ص ص: 45-46.

الشكل رقم (02): يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة إلى العصب المركزي:



المصدر: مصدر : ناصر حسين القريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، ط1، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 263.

#### - النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدال طوال هذه السنوات، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي "إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الاشتراكية قبيل القرن العشرين<sup>1</sup>.

الملاحظة أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع، فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع وظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات وطبقات الاجتماعية. ويتجه نحو التوتر والتغير، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 105.

<sup>2</sup> - جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1978، ص: 92.

إسهامات كارل ماركس في نظرية المنظمة:

لقد اقترح كارل ماركس في بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي لا ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها<sup>1</sup>.

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.
- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.
- كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- كلما زاد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.
- كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازداد القدرة على إعادة توزيع الوارد<sup>2</sup>.

- نظرية الصراع عند باريتو (Vilfredo Pareto)

يعد فيلفريدو باريتو (1923-1948) من أبرز علماء الاجتماع الصراعيين في إيطاليا والعالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم "العقل والمجتمع".

يعتقد باريتو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيين متخصصين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف باريتو النخبة إلى صنفين هما "نخبة الحاكمة" والنخبة "الغير حاكمة"، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات، وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة. أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمال ومصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية، بينما تريد طبقة

<sup>1</sup> -جوتان تبرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرح محمد، ب ط، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص: 109.

<sup>2</sup> - ناصر القاسمي، المرجع السابق، ص: 55.

العوام الوثوب إلى مركز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهنا يستطيع القول بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة<sup>1</sup>.

### 5. نتائج الصراع:

أشار معظم الكتاب والعلماء والخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المؤسسة عند مستوى معين مصدر وحافز ايجابي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي قد يترتب عليه آثار سلبية ومنها ايجابية .

### - النتائج السلبية:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد واتجاه بعضهم البعض.
- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف النفس.
- قد يدفع كل طرف من الأطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على المصلحة الكلية للمؤسسة.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاون الجماعي<sup>2</sup>.
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.
- ومنه إذا فالصراع السلبي داخل المؤسسة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد أو العمال، وقد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين وكيفية تصرفاتهم وشيوع التسبب وانخفاض الروح المعنوية وكذلك أضرار جسمانية وأكثر منها نفسية<sup>3</sup>.

### - النتائج الايجابية:

من بين النتائج الإيجابية للصراع نذكر:

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل للصراع يشحذ طاقات الناس ليمحو مبدأ معين، أي أنه يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد عاملين في مؤسسة.

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن، النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 132-133.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ب.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 262 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 263.

- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على سطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة ونتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

- يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة<sup>1</sup>.

## 6. مفهوم الصراع الجيلي:

سنتطرق إلى تعريف الصراع الجيلي لغة واصطلاحا.

أ- لغة: الجيل جمع أجيال وهو الصنف من الناس وقيل: الأمة والجنس والقبيل<sup>2</sup>. وهو ثلث القرن الذي يتعايش فيه الناس<sup>3</sup>.

## ب- التعريف الاصطلاحي:

لقد عرف المؤرخين الجيل بأنه حالة عمرية، ومسافة زمنية تفصل بين جيل وآخر، وهذا هو المفهوم البيولوجي للجيل، ويمكن الحديث عن الجيل من الزاوية الزمنية الطويلة، التي تصل إلى ثلاثين عاما، كجيل الآباء وجيل الأبناء والعنصر الأساسي الذي يميز جيلا عن آخر هو الثقافة أي: وجود نظرة أخرى إلى العالم، والمجتمع والحياة وهذه هي التي تحدد هوية كل جيل، وتميزه عن السابق وهذا ما أشار إليه ابن خلدون في قوله: "أعلم أن اختلاف الأجيال في أحوالهم، إنما هو باختلاف نحلتهم من المعاش"<sup>4</sup>.

أما علماء التربية والاجتماع، وعلم النفس فصراع الأجيال هو: الاختلاف في الرؤى بين الجيلين الشباب والكبار، واضطراب العلاقة بين الآباء والأبناء وتأزمها<sup>5</sup>.

يقصد به "التوالد لدى الكائنات المنظمة (البشر)، كذلك التناسل من الآباء إلى الأبناء وقد يعني كذلك مجموعة من الأشخاص لديهم تقريبا نفس السن أو مجموعة الذين يعيشون نفس الفترة"<sup>6</sup>.

ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى عدة معان فهو قد يعني كافة أعضاء المجتمع الذين ينتمون إلى أصل فراي مشترك ويمثلون جماعة عمر واحدة، كما يعني كافة أعضاء المجتمع الذين ولدوا في فترة متزامنة، ولكن لا تربطهم روابط قرابية، ويعني فترة زمنية معينة تفصل بين أعضاء المجتمع الذين ولدوا في فترة واحدة وبين الجيل التالي لهم وتقدر هذه لفترة بحوالي ثلاثين سنة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - عامر سالم، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2007، ص 273.

<sup>2</sup> - ابن منظور، المرجع السابق، ص 410.

<sup>3</sup> - المعجم الوسيط، ج1، جماعة من المؤلفين، ط2، ص 145.

<sup>4</sup> - ابن خلدون، المقدمة، دار صادر، تج: محمد الشامي، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006، ص: 120.

<sup>5</sup> - ندوى محسن، الشباب والتنمية رؤية تنموية لمناصرة حقوق الشباب المغربي والعربي:، طبعة، المغرب، ط1، المغرب، 2007، ص: 91.

<sup>6</sup> - le dictionnaire larousse de proche Paris : laiberaie larousse 1986, P 186.

<sup>7</sup> -Martin Segalen, Sociologie de la famille; Paris; Armonde6 colin; 5emeédition; 2000, P 190.

يندرج تحديد مفهوم الأجيال في إطار نسق متشعب من الدلالات والمعاني ناتج عن طابع التخصص الذي يميز الاتجاهات النظرية في حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية، وعليه فإن المقاربات النظرية والمنهجية تختلف كيفية بحكم اتجاهاتها المتخصصة في تناولها للمفهوم، وهو ما يجعل من الصعوبة بما كان وضع تعريف موحد للصراع الجيلي من جهة، وللإتجاهات النظرية التي تناولت المفهوم من جهة ثانية، وعليه يظهر الاختلاف والتباين بين المشتغلين في ميدان العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والدائرة البحثية المتخصصة في دراسة المسألة الجيلية على وجه الخصوص في تقديم تعريف موحد ونهائي لمفهوم أجيال الصراع.

### 7. أسباب الصراع الجيلي:

نشأ الصراع الجيلي للعديد من الأسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع إلى ظروف العمل في المنظمة أهمها ما يلي :

#### أ- الأسباب الشخصية:

- وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي<sup>1</sup>:
- الشعور بالحق والضعف نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوقف مع خصائص الآخرين.

#### ب- الأسباب التنظيمية:

- وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي خلق حالة الصراع وأهمها<sup>2</sup>:
- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات على بعضها البعض في إنجاز المهام الموكلة إليهم).
- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
- رغبة الإدارات غي التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام.

### 8. نتائج الصراع الجيلي:

من نتائج الصراع الجيلي نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 264.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

### 8-1- الاغتراب الجيلي:

يقصد بالاغتراب حسب السيد عبد العاطي السيد بأنه: العزلة واللا وقعية وعدم الاتساق بين عالم الفرد والعالم الاجتماعي، ما يترجم حالة من عدم الانسجام بين الذات والعالم الخارجي<sup>1</sup>. كما يؤكد الدكتور عزت حجازي على أن الاغتراب "يقوم على أساس التمييز بين وجود الإنسان وجوهه، على أن وجوه الإنسان بصورته التي نراها عليها في المجتمع الحديث لا يتفق مع وجوهه أو ما هو من حقيقته، وإنما هو يختلف عنها بل ويتعارض معها وأن ما هو كائن لا يتفق مع ما ينبغي أن يكون، كما أن الإنسان المغترب هو الإنسان الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة، وإنما يشعر بأن العالم ممثلاً في الطبيعة والآخريين وحتى الذات غريب عنه<sup>2</sup>.

### 8-2- الفراغ:

يعبر الفراغ بين الأجيال عن الفجوة التي يشعر بها طرفي المعادلة الجيلية، بي جيل الآباء وجيل الأبناء في مؤسسة الأسرة، أو بين الأساتذة والطلبة في مؤسسة الجامعة الناتج عن التواصل المحدود بينهم من جهة، أو استخفاف كل طرف بالآخر والذي من شأنه أن يعمل على التقليل من الخبرات الجيلية. وتتمثل أكبر المشكلات التي تواجه الأسر في المجتمعات العربية عموماً والمجتمع الجزائري خصوصاً، في اتساع المسافة المعرفية والمعلوماتية بين جيل الآباء و/أو الأبناء حيث لم تكن هذه المسافة في الماضي القريب بهذه الحدة والعمق، وهنا يجد الأبناء أنفسهم محاطين بعوالم افتراضية تجعل منهم جيل الشاشة بامتياز يفتقر في واقعه لأبجديات التواصل الاجتماعي<sup>3</sup>.

### 8-3- التمرد:

خلال السنوات الأخيرة طرأت على المجتمع الجزائري تغيرات كثيرة في عدة مجالات كان لها تأثير المباشر على سلوك الأفراد، حيث تغيرت النظرة إلى القيم وخاصة من جانب الأجيال الجديدة، التي تبدي تمرداً عن كثير من عادات المجتمع وتقاليد وقيمه، ومحاولة الانسلاخ عن مواقف وثوابت ورغبات الكبار خاصة الوالدين لإثبات وتأكيدهم، حيث يعدون أي سلطة فوقية أو أي توجيه استخفافاً بقدراتهم واستهانة بروح النقد لديهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عزت الحجازي، الشباب العربي ومشكلاته، منشورات دار عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص: 72-73.

<sup>2</sup> - هشام علام، وائل نبيل، صراع بين جيلين، الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2011، ص: 12.

<sup>3</sup> - صالح سليمان عبد العظيم، الفجوة بين الأجيال الأساليب المواجهة 2014،

تاريخ الدخول: 2023/04/29 على الساعة: 16:57 <http://www.elbayane.com/web/639789>

<sup>4</sup> - عبد الفتاح ناجي، المسافة بناء الآباء والأبناء 2007،

<http://www.kabas.com/web/56988>

## 8-4- الاستقلالية:

يعرف العالم الغربي راسل آكوف الاستقلالية لدى الجيل بأنها: "القدرة على التفكير الحر وعلى نقد الآباء والكبار، مع الميل إلى الفردية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وهو ما جعل الشباب لا يحترم الكبار لأنهم كبار فقد، كما هو معروف في تقاليد الأسرة والسلطة الأبوية، بل يحترم الآخرين فقط بسبب مراكزهم وإنجازاتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - السيد عبد العاطي السيد، صراع الأجيال، دراسة في ثقافة الشباب، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987، ص: 75.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء

- لغة:

لفظ مشتق من الفعل "أدى" ويعني "أدى" الشيء قام به والدين قضاه والصلاة قام بها بوقتها والشهادة أدلى بها، وإليه الشيء أوصل إليه وتأدى الأمر أخذ أداءه واستعد له تأدى الأمر قضي وإلى فلان توصل<sup>1</sup>.  
تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To Performe وقد اشتقت من الكلمة هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>2</sup>.

- اصطلاحا:

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء حول الأداء ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع ومع ذلك يصعب تعريفه إذ نجد كم هائل من التعريفات حوله سنتطرق إلى البعض منها:  
يعرّف غوديت Godet الأداء على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحدده الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية"<sup>3</sup>.  
ويعرفه صقر عاشور: "بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يمكن أن يتكون منها عمله"<sup>4</sup>.  
وهذا يعني أن الفرد ملزم بمتطلبات العمل وما يحتويه من الأنشطة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه لتحقيق الهدف المسطر له.

ويعرفه منصور أحمد بأنه: "كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلابته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"<sup>5</sup>.

ويقصد عشوي من جهته بالأداء: "المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010-2011، ص77.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2003، ص40.

<sup>3</sup> - صقر عاشور أحمد، إدارة الأفراد، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص10.

<sup>4</sup> - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص15.

<sup>5</sup> - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص40.

<sup>6</sup> - عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص30.

وينظر إليه البعض على أنه: "مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه مباشرة"<sup>1</sup>.

### ب- تعريف الأداء الوظيفي:

أداء العاملين هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين نتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

### 2- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيًا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

"يعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها"<sup>3</sup>، وللأداء أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة وتمتد أيضا للأفراد الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة.

وتبرز هذه الأهمية فيما يلي<sup>4</sup>:

### 1-2- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس عليه ويتمثل ذلك في التالي:

<sup>1</sup> - عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> - بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08 ماي 1945، ورقة، ع7، 2018، ص: 09.

<sup>3</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 96.

<sup>4</sup> - علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطان عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج31، 2009، ص: 09.

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، والترشيح للدراسة.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الفرد من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

## 2-2- بالنسبة للمنظمة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة: مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، أخيراً مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

## 3- محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

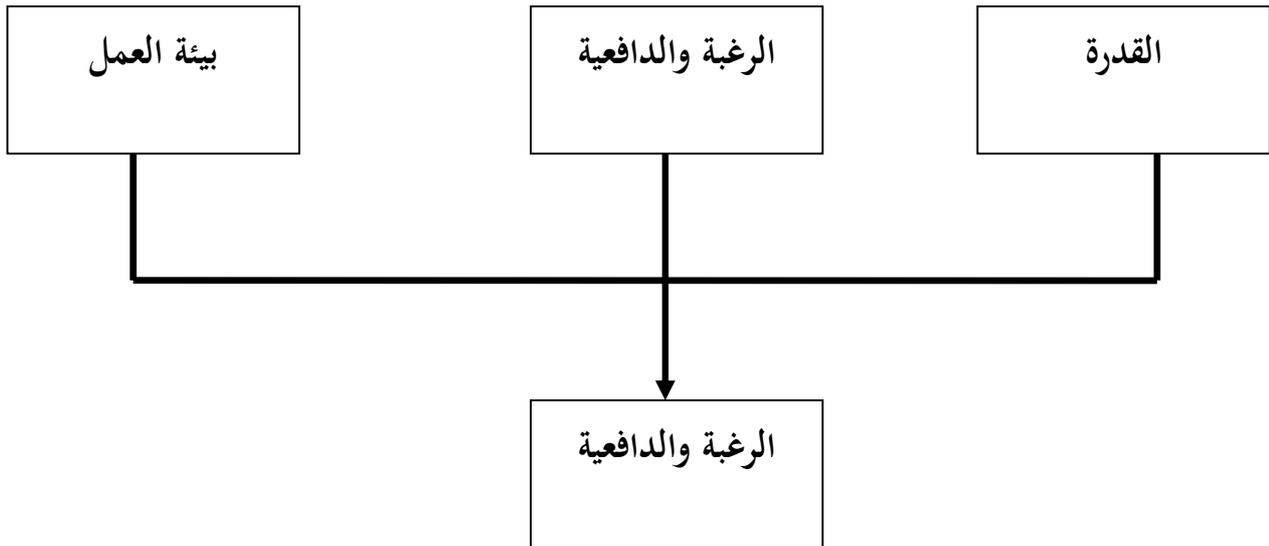
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

<sup>1</sup> - زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية ب: ولاية أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017، ص: 43.

<sup>2</sup> - حسن محمد الحراشنة، المرجع السابق، ص 92-93.

- إدارة الأدوار المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
  - وفي نفس الاتجاه يرى الباحثون أن الأداء هو نتيجة لمحصلة بين ثلاث تفاعلات رئيسية هي:
    - الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية.
    - القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألق بدورها من محصلة.
      - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
      - المهارة أن تتمكن من ترجمة المعلومات والمعرفة في أداء عمله.
    - بيئة العمل تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات.
    - العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- ويبين الشكل التالي محددات الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (03): محددات الأداء الوظيفي:



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 146.

4- أنماط الأداء الوظيفي:

4-1- الأداء المعياري:

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفق لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة.

#### 4-2- الأداء الفعلي:

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء، المحددة مسبقاً، وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

#### 4-3- الأداء الفردي:

من الناتج التي يتوصل إلى الفرد عن طرق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه خلال ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة<sup>1</sup>.

#### 4-4- الأداء الجماعي:

هم مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الغيابات بكل أنواعها.
- انضباط الفرد في سلوكياته.
- الساعات الفعلية في العمل.

#### 5- أبعاد الأداء الوظيفي:

##### 5-1- البعد التنظيمي للأداء:

ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء<sup>3</sup>.

##### 5-2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاة الأفراد لمؤسستهم، لأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلباً إذا ما اقتصر

<sup>1</sup> - سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 246.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 246.

<sup>3</sup> - صقر عاشور أحمد، المرجع السابق، ص 25.

المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، ففي أدبيات التسيير: إن جودة التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.<sup>1</sup>

ويشير محمد السعيد أنور سلطان إلى أنه يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

### 3-5- الجهد المبذول:

وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الاهتمام بنوعية وجوده الجهد المبذول.

### 4-5- كمية الجهد المبذول:

وهو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.<sup>2</sup>

### 5-5- نمط الأداء:

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل.

### 6- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، ويقصد بالفعالية عمل الأشياء الصحيحة، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، وهي في الوقت ذاته ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح، أما الكفاءة ورغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أنّ جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أنّ جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وقلّة التكاليف.

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>3</sup>
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صقر عاشور أحمد، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 28.

<sup>3</sup> - عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 55.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 55.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والدرّة على تحمّل مسؤولية العمل، وإبجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من بل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكّل التنظيمي.<sup>1</sup>
- 7- معايير الأداء:**

بعد التعرف على محددات الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

**7-1- حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي<sup>2</sup>:

#### أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد.

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي:**

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

#### 7-2- حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 56.

<sup>2</sup> - حولة رغبس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية مؤسسة - سونلغاز - أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص: 41-42.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب- الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

### 7-3- حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج المالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى:<sup>1</sup>

- أ- أداء الوظيفة المالية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية الربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- ب- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها.
- ج- أداء وظيفة الإنتاج:**

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج جودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

### د- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، و هذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 8- معوقات الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجبل التخطيط السليم لكي نحصل على النتائج المرجوة، ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:

- تأثر المقوم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه، مما يؤدي إلى أن يحسب المقوم هذه الخاصية على باقي الخصائص.
- الميل إلى التعامل أو التشدد، أي أن بعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجة عالية وذلك إرضاء لمرؤوسيه أو للفائز أو إعطاء درجات متدنية في التقويم نتيجة الغرور.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص: 98.

- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط، دون النظر إلى دورة في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين الأداء.
- التحيزات الشخصية أي أن يميل بعض المقومين إلى الانجذاب نحو أفراد معينين والنفور من بعض الأفراد، متأثرين بعوامل أخرى كالدين والجنس.
- التقييم العشوائي، حيث يقوم لمقوم بإعطاء تقييمات عشوائية وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للجهل بها، وبالتالي لا بد من التعريف بها وتقديم تفسيرات عنها، والدفع للمشاركة دون خوف.
- فصل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة، واعتبارها هدفا في حد ذاتها.
- بعض العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى المقوم باحترام الشخص مما يؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.

### 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك نوعين من العوامل المؤثر على أداء العاملين هما : العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

#### أ- العوامل الداخلية: وتشمل<sup>1</sup>:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج، وأما العوامل الأخرى يتحكم فيها العنصر البشري حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو أساس في تحديد الإنتاج كمية وتكلفة.
- **الإدارة:** إن الإدارة مسؤوليتها عظيمة في الاستخدام الفعال كجميع الموارد التي تقع تحت سيطرتها ويقال أن أكثر من 75% من زيادات معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة في التسيير.
- **بيئة العمل:** هناك عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأدية لوظيفة وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية، الاتصال داخل المنظمة، حيث أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودورات العمل كثيرا ما تؤدي لسلبية بيئة.
- **العوامل الخارجية:** وهي التي تقع خارج المنظمة وتتضمن ما يلي:

- **البيئة الاجتماعية الثقافية:** إن كل من العادات والتقاليد الموروثة والنزاعات الفردية أو القبلية، وكذلك مستوى التعليم والأمية وأنواع البرامج والمناهج المتخذة والمسطرة والمعتمدة في التعليم والتدريب لها أثر على الأداء، وكذلك النظرة إلى التعليم بأنواعه ومدى تقدير الأفراد ومدى رغبتهم في الحصول عليه مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة كلها لها تأثير مباشر على أداء العاملين.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993، ص: 228.

- البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- طبيعة النظام السياسي.
  - الاستقرار السياسي.
  - مرونة الأنظمة والتشريعات المسطرة من الدولة.

---

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص: 228.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، نسجل تطور وجهة النظر حول الصراع. بعد أن كان عيبًا وظيفيًا وفقًا للمقاربات النظرية، يُنظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية لا بد من استفزازها إذا لم توجد بتحقيق مستوى صحي منه ، وفق الأساليب العلمية التي تركز على أنماط شخصية أطراف الصراع. لقد تناولنا في هذا الفصل بعض المقاربات النظرية التي تشرح الصراع حسب التخصص العلمي ونوع ومستوى الصراع، وفيما يتعلق بعوامل الصراع وأنواع الصراع بين الأجيال ، فقد ركزنا على الأبعاد التي تخدم مشكلة الدراسة، وقد تم كذلك تناول الأداء الوظيفي والذي يعني مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه من المحددات والعناصر، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بها من طرف المختصين من ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها أثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، وبهذا تكون عملية التقييم ضرورة لقياس كفاءة الأداء ومحاولة تحسين أدائه وتخفيفه للوصول إلى المستويات العالية منه.

# الفصل الثالث

## التحقق المبراني



- تحديد الإطار النظري للدراسة.

- اختيار عينة الدراسة وتحديد مجالات الدراسة.

- اختيار أدوات البحث.

- جمع المعلومات.

- وصول إلى النتائج وتحليلها.

## 2- أدوات الدراسة:

ويقصد بها الوسائل التي تم استخدامها من أجل الحصول على المعلومات المرجوة وقد تم الاعتماد على أداة الاستمارة كونها الأنسب للدراسة بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

**2-1- الاستمارة:** وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة بطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل لباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه أو مساعديه<sup>1</sup>.

أو يمكن تعريفها بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>2</sup>، ولقد تم تطبيق أداة الاستمارة وفق الخطوات الآتية:

1- تحويل أداة الدراسة إلى 03 محاور وترجمتها إلى مجموعة أسئلة.

2- تحديد شكل الأسئلة المراد اتباعها وكانت أسئلة ذات طابع مغلق وطابع مفتوح.

3- عرضها على الأستاذ المشرف وتعديلها.

4- عرض الاستمارة التجريبية على عينة مصغرة من عمال المؤسسة لمعرفة مدى وضوحها وملائمتها للفئة المستهدفة من الدراسة.

5- تصميم شكل استمارة في شكلها النهائي و طباعتها حسب العدد المطلوب لمجتمع البحث.

6- توزيعها على المبحوثين بشكل مباشر.

7- جمع نسخ الاستمارة بعد الإجابة عنها من طرف المبحوثين.

وقد تكونت الاستمارة من ثلاث محاور وهي كالآتي:

<sup>1</sup> - جلبي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي، السيد ويومي، محمد أحمد وجابر، سامية، البحث العلمي الاجتماعي لغته مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 286.

<sup>2</sup> - زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008، ص 182.

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

تتضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، نوع المصلحة، الوظيفة، مكان الإقامة، طبيعة العمل.

### المحور الثاني: الصراع الخفي والصراع الظاهر

ويتضمن الأسئلة من 10 إلى 26

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

ويتضمن الأسئلة من 27 إلى 45.

### 2-2- المقابلة

نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها ضمن أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة عليها وجها لوجه الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث<sup>1</sup>، ونظرا لكون الأسئلة رئيسية ومفصلة عن موضوع الدراسة الذي جاء في الاستمارة لذلك تم اختيار مقابلة غير المقننة كأداة مساعدة للاستمارة وتعرف المقابلة غير المقننة بأنها مقابلة حرة لا تتحد فيها شروط أو عناصر معينة بإجرائها مثل تحديد أسئلة معينة يوجهها الباحث للحصول على بيانات معينة ويشيع استخدامها في المراحل الأولى للبحث وفي الدراسات الكشافية أو الاستطلاعية، وفيها يوضح الباحث الهدف من البحث كما يحدد موضوعه بطريقة عامة للمبحوثين ويترك له الكلمة بالطريقة التي تروق للمبحوث وتضمن للباحث في نفس الوقت الحصول على معلومات مرتبطة بالبحث<sup>2</sup>.

ولقد تم الاعتماد على مقابلة غير مقننة في أول مراحل الدراسة من اجل جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكانت مقابلة رؤساء مصلحة إذ تم فيها تقديم موضوع البحث وتوضيح أهدافه حيث تمكنا من الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوضيح كيفية سير العمل فيها وتم اللجوء إلى إجراء المقابلة مع عدد من المبحوثين للتأكد من صحة النتائج المتحصل عليها.

### 2-3- الأساليب الإحصائية المعتمدة: تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss من

أجل تفريغ البيانات وتكميلها وتفسيرها سوسولوجيا كما تم الاعتماد على معامل الارتباط العالائقي "ر" لحساب صدق الفرضيات الفرعية من عدمها.

<sup>1</sup> - الجراح محمود محمد، أصول البحث العلمي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 165.

<sup>2</sup> - جلبي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي، السيد ويومي، محمد أحمد وجابر، سامية، المرجع السابق، ص 270.

### 3- مجالات الدراسة:

ويقصد بها المجالات الرئيسية التي تقومك عليها البحوث الاجتماعية والتي غالباً ما توضح وتحدد في هذه البحوث لكي يكون القارئ على اطلاع بمجريات البحث وهذه مجالات مكاني وزمني.

#### 1-3 المجال المكاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة:

هي مؤسسة ذات طابع عمومي أنشأت سنة 1968 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 متضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيورها معدل و تتمم وترتبع مؤسسة العمومية الاستشفائية على مساحة قدرها 2م3806 و قطعة الأرض المنجزة 2م2772 و قطعة الأرض 2م1034.

تحتوي مؤسسة العمومية الاستشفائية على مستخدمين طبيين أخصائيين عددهم 16 وأطباء عاملون 16 وممرضين شبه طبيين 218 ومختلف عمال الأسلاك مشتركة وعددهم 33.

#### الموقع الجغرافي للمؤسسة:

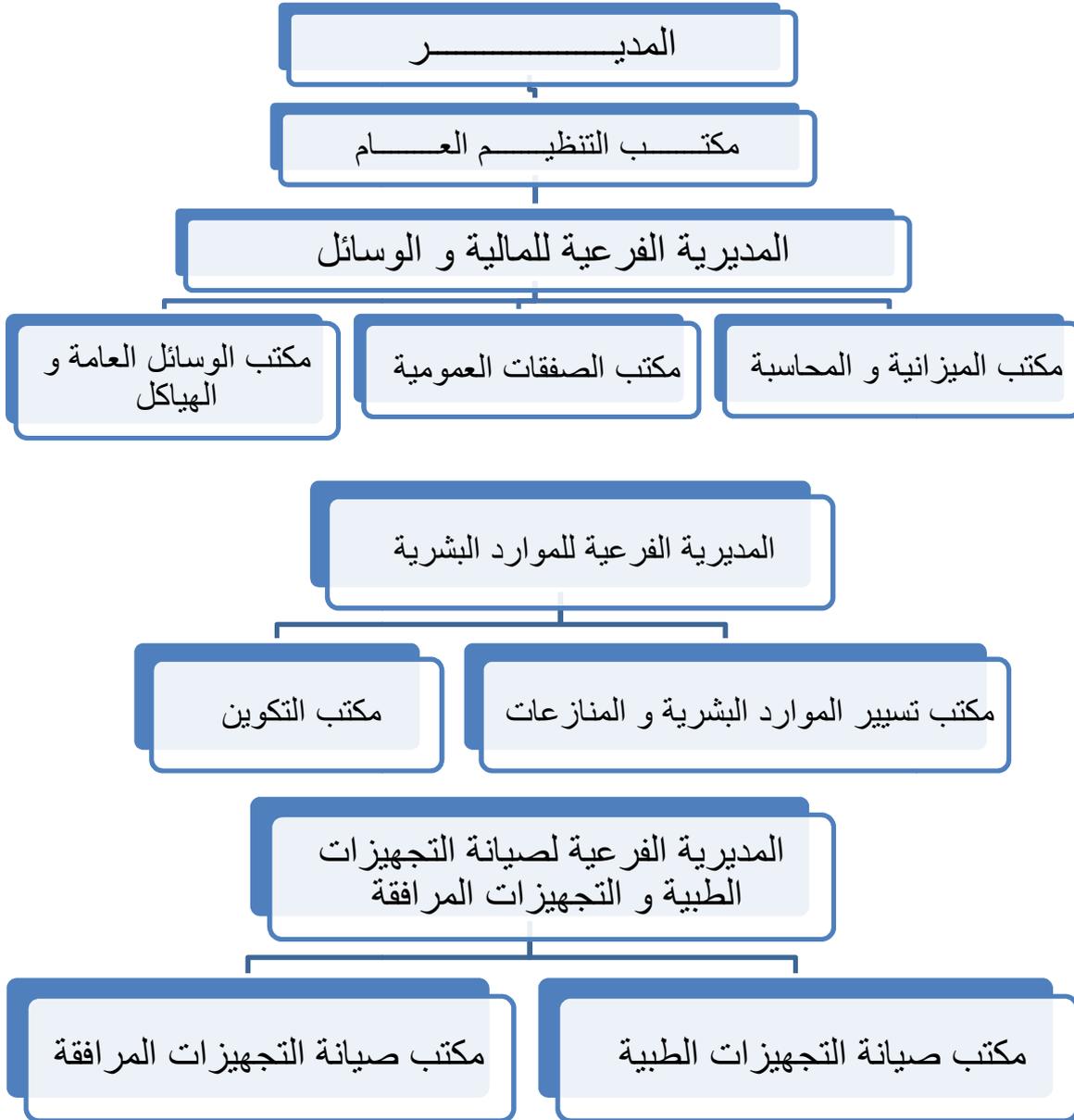
تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة بوسط مدينة فرندة بحي القدس شارع بلجيلالي الحبيب فرندة.

#### مهام المؤسسة:

تهدف المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة إلى تقديم الرعاية الطبية في مختلف التخصصات وبمساوى جيد ومعرفة وممارسة الخدمات الوقائية ومساعدة وخدمات إعادة التأهيل ضرورية للرعاية الكلية للمرضى وتوفير مجال تعليمي والتدريب متكامل للطلاب في جميع التخصصات ورفع مستوى الخدمات للمستشفى من خلال التعامل مع مستشفيات أخرى.

الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 04: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - فرندة-



<sup>1</sup> - تقرير الشيخ عمر، سلمه لنا مدير المؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة، مقابلة يوم 02 أبريل 2023.

مصالح المؤسسة:

مصالح الطبية: تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية على 11 مصلحة بها 18 وحدة 1 وهي كالتالي:

1) مصلحة الجراحة العامة: وتضم وحدتان (2) وهما:

- وحدة استشفائية رجال.

- وحدة استشفائية نساء بإجمالي 33 سرير.

مصلحة الطب الداخلي: وتضم وحدات (2) وهما:

- وحدة استشفاء الرجال.

- وحدة استشفاء النساء بإجمال 38 سرير.

2) مصلحة طب أمراض الكلى تصفية الدم 10 سرير.

3) مصلحة طب أمراض الرئة والصدر وتضم وحدتان (02) وهما: 1/ وحدة استشفاء الرجال

2/ وحدة استشفاء النساء بإجمالي 34 سرير

4) مصلحة استعجالات الطبية والجراحية تضم وحدتان (02) وهما:

- وحدة فحص وتوجيه

وحدة استشفاء اليومي بإجمالي 12 سرير.

5) مصلحة أمراض النساء والتوليد 35 سرير.

6) مصلحة طب الأطفال وتضم وحدتان (02) وهما 1/ وحدة طب الأطفال. 2/ وحدة حديثي

الولادة بإجمالي 28 سرير.

7) مصلحة الأشعة المركزية.

المصالح الفنية:

1) مصلحة المخبر لامركزي ويضم وحدتان (02) وهما:

✓ وحدة علم الأحياء المجهرية.

✓ وحدة الكيمياء الحيوية.

✓ زيادة على نقطة حقن الدم.

2) مصلحة الصيدلة وتضم وحدتان (02) وهما:

✓ وحدة تسيير المواد الصيدلانية.

✓ وحدة توزيع المواد الصيدلانية.

3) مصلحة التدريب وإعادة التأهيل الوظيفي.

المصالح العامة:

1) مخازن.

2) مرآب خاص بالسيارات يحتوي على رصيف خاص بالصيانة، تفريغ وتشحيم.

3) مطبخ + مخزن للمواد الغذائية.

4) مخزن البياضة والألبسة.

5) مصلحة الغسيل.

6) المدفئة الرئيسية.

7) المولد الكهربائي.

8) خزان الأوكسجين الطبي.

9) خزانات المياه.

10) مخزن الأدوات المكتبية ومطبوعات ومختلف الوثائق.

11) مخزن الخردوات العامة.

12) قاعة حفظ الجثث.

13) مركز الحراسة.

14) عمارة السكنات الوظيفية تتكون من 03 طوابق بداخل المؤسسة.

### 3-2 المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية والتي بدأت 31 مارس 2023 إلى غاية 06 ماي

2023 وقد مرت بمراحل كالتالي:

**المرحلة الأولى:** حيث تم من خلالها الاتصال بمدير المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بفرندة لطلب

الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، وقد تمت الموافقة عن طريق الوساطة وتم القبول بتاريخ 02 ماي

2023.

**المرحلة الثانية:** عبارة عن زيارة استكشافية تم فيها مقابلة مدير المؤسسة الاستشفائية والاطلاع على

وحدات المؤسسة والتعرف على عدد المصالح التي تحتويها وكذا الهيكل التنظيمي، كما تم جمع البيانات

عن العدد الإجمالي لعدد العمال فيها، وكان ذلك يوم 02 ماي 2023.

المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارات إذ تم تصميم استمارة أولية وتجريبها على بعض العمال في المؤسسة ثم إعادة تعديلها وبنائها في الشكل النهائي وتوزيعها واسترجاعها، حيث امتدت من 02 ماي 2023 إلى غاية 06 ماي 2023.

#### 4- مجتمع البحث:

هو المكون من جميع الوحدات أو المفردات المراد دراستها فقد يكون مجتمع لبحث جميع سكان أحد المدن أو جميع لطلاب أحد الكليات، أو جميع العاملين في أحد المنشآت<sup>1</sup> ويطلق عليه المجتمع الاحصائي وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث<sup>2</sup>.

تمثل مجتمع دراستنا في عمال المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بفرندة، في المصالح الآتية: طب الرجال، وطب الأطفال، والجراحة، وطب الأمراض الصدرية المتكون من 73 عامل تم اختيارهم عن قصد نظرا لوجود الفئتين معا (الجيل القديم والجديد) التابعين للقطاع نفسه والموزعين كالاتي:

- رؤساء مصالح.
- ممرضين.
- مساعدي تمريض.
- عاملي نظافة.

#### 5- عينة الدراسة:

تختلف أساليب جمع البيانات باختلاف الهدف من الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس، وإمكانات البحث عموما يمكن تقسيم أساليب الدراسة وجمع البيانات إلى ثلاث أنواع: أسلوب الحصر الشامل وأسلوب العينة، وأسلوب دراسة الحالة، وفي هذا البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة التي تعني انعكاس شامل لصفات المجتمع الأصل، إنما بشكل مصغر وتعني أيضا نسبة ثابتة

<sup>1</sup> - أبو نصر مدحت، قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 141.

<sup>2</sup> - القاضي دلال والبياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 148.

مأخوذة من مجتمع الأصل وهذه النسبة تساعد الباحث على الوصول إلى مجتمع الدراسة، وفي الوقت نفسه تقدم له قواعد بالتنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة<sup>1</sup>.

إن معرفة المعالم الإحصائية لمجتمع البحث ومعرفة خصائصه من شأنها أن تغري الباحثين باتباع طريقة العينة القصدية التي تتكون من 73 مفردة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، وقد تم استرجاع 71 استمارة كاملة واستمارة لم تتم الإجابة عنها، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح مجتمع البحث كله<sup>2</sup>.

### 6- خصائص عينة الدراسة:

#### خصائص العينة:

تعدد خصائص أي عينة بحث ، لذلك سنحاول أن نبرز الخصائص الأساسية لعينة هذه الدراسة عليها تفيدنا في المزيد من الإطلاع على مميزات مجتمع البحث أو قد تحيلنا إلى إكتشاف متغيرات أخرى ( رائزة) لم تكن في الحسبان ، لأجل ذلك و لمزيد من التوضيح رافقنا الجداول البسيطة بأشكال توضيحية لخصائص العينة.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 30,0     | 21      | ذكر     |
| 70,0     | 49      | أنثى    |
| 100,0    | 70      | المجموع |

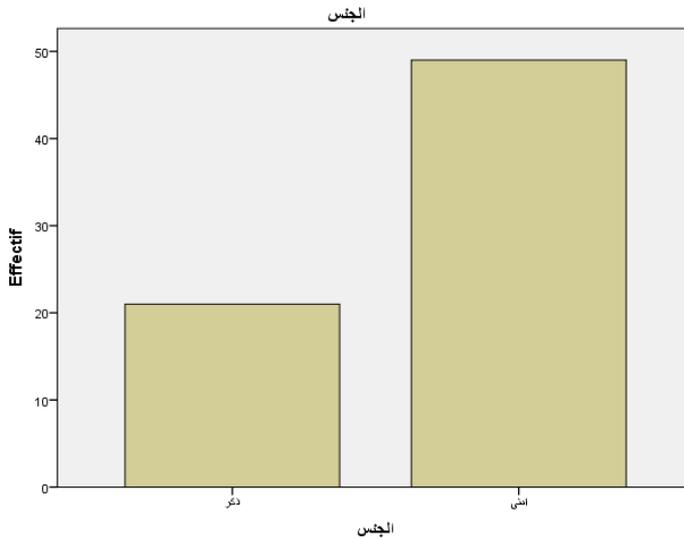
- يمثل هذا الجدول توزيع العمال حسب الجنس ، نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث من الإناث و ذلك بنسبة 70% وهي النسبة الغالبة، عكس الذكور بنسبة 30% وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يفضل عمل المرأة على الرجل، خاصة في المؤسسات الإستشفائية، مما برزت تيارات فكرية تشجع الإناث للعمل، وهذه التيارات تمثلها الحركة النسوية المناادية للمساواة بين الجنسين إضافة إلى التطورات التي حدثت في المجتمع الجزائري والتي مست البنى الثقافية السائدة.

<sup>1</sup> - مسلم عدنان أحمد، عبد الرحيم، أمال صلاح، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 66.

<sup>2</sup> - دعمس مصطفى نمر، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 204.

- وهذا ما جعل عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الأنثوي، بالإضافة إلى بيئة المؤسسة التي تشجع على استقطاب المرأة.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



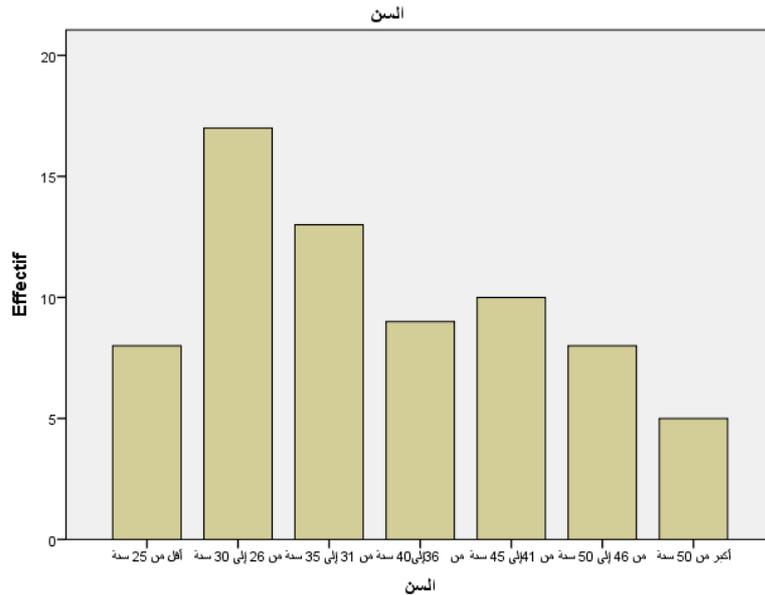
الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

| النسبة % | التكرار | السن             |
|----------|---------|------------------|
| 11,4     | 8       | أقل من 25 سنة    |
| 24,3     | 17      | من 26 إلى 30 سنة |
| 18,6     | 13      | من 31 إلى 35 سنة |
| 12,9     | 9       | من 36 إلى 40 سنة |
| 14,3     | 10      | من 41 إلى 45 سنة |
| 11,4     | 8       | من 46 إلى 50 سنة |
| 7,1      | 5       | أكبر من 50 سنة   |
| 100,0    | 70      | المجموع          |

يمثل الجدول توزيع العمال حسب السن، حيث تمثل فئة الشباب المحددة بالفئة [أقل من 25 سنة إلى 35 سنة] مانسبته ب 54,3% وهي النسبة الغالبة مقارنة بفئة متوسطي العمر [من 36 سنة إلى 50 سنة] بنسبة 38,6% إذ لا يمكن حصر الشباب في فئة عمرية بعينها، عكس فئة الكهول [أكبر من 50 سنة] بنسبة 7,1% وهي أقل نسبة، ويمكن تفسير النسب أن الشباب بطبيعته السوسولوجية حيوي نشط بفضل الإبداع و الحرية في العمل وهو

ما لا يوفره التنظيم البيروقراطي الذي يعيق هذه الحرية ويعيق تطبيق أفكارهم و رغباتهم ، فالتنظيم محكوم بقواعد تنظيمية صارمة ، إضافة إلى وجود فكرة القيادة لكبار السن نتيجة ما لديهم من أقدمية وخبرة مهنية. ومن الناحية الديمغرافية يمكن ملاحظة ظاهرة ولو بشكل بسيط التحول الديمغرافي أي حسب هذه النظرية فإن هناك تحول تدريجي من فئة الشباب إلى فئة كبار السن ، غير أن هذه النظرية لا توجد لها مسوغا إذ يمكن القول أن المجتمع الجزائري مجتمع شبابي وأن التحول الديمغرافي هو تحول طويل الأمد ، لكن مع الضرورة أخذه بعين الاعتبار عند التحليل السوسولوجي، فجيل الشباب يمتاز بالحيوية والإبداع وروح التجديد عكس جيل متوسطي العمر وكبار السن الذي يسعى للحفاظ على الوضع المستقر ، ومنه فقد تتعارض أفكار الجيلين بسبب اختلاف نمط التفكير والقيم و العادات .

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

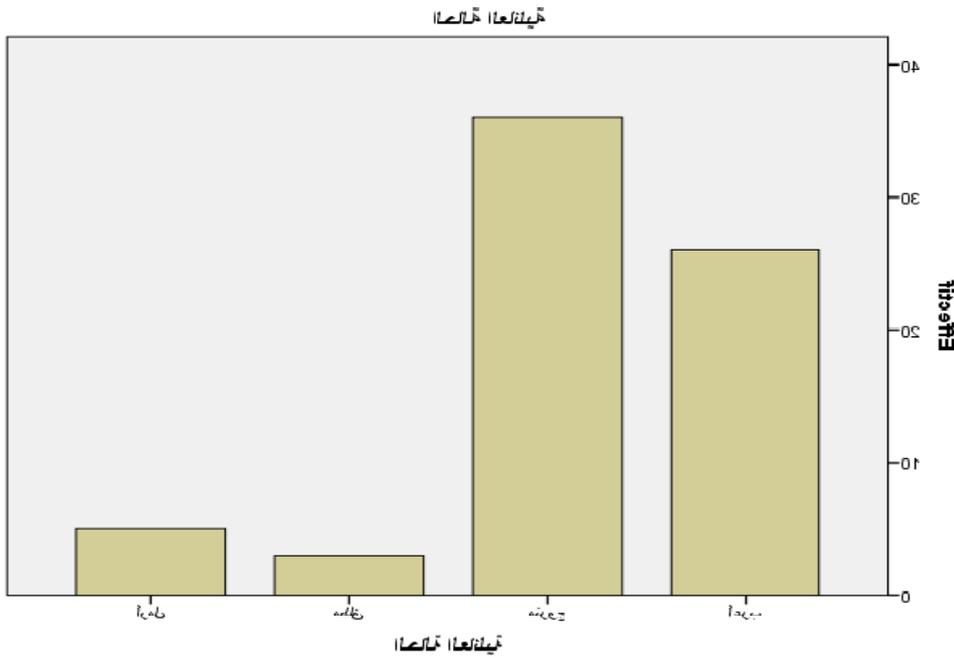


الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

| النسبة % | التكرار | الحالة العائلية |
|----------|---------|-----------------|
| 37,1     | 26      | أعزب            |
| 51,4     | 36      | متزوج           |
| 4,3      | 3       | مطلق            |
| 7,1      | 5       | أرمل            |
| 100,0    | 70      | المجموع         |

يمثل هذا الجدول توزيع العمال حسب الحالة العائلية ويتضح لنا من خلاله أن أغلبية مجتمع البحث من المتزوجين فقد أخذت أعلى نسبة قدرت ب 51,4% وهي النسبة الغالبة، في حين نسبة العزاب قدرت ب 37,1% تليها نسبة الأراامل ب 7,1% وأخيرا نسبة المطلقين بنسبة 4,1%. وهذا طبيعي في مجتمعنا فالفرد عند ما يتحصل على وظيفة تظمن له معيشته و إستقراره يبدأ في التفكير في الزواج و بناء الأسرة.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.



الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

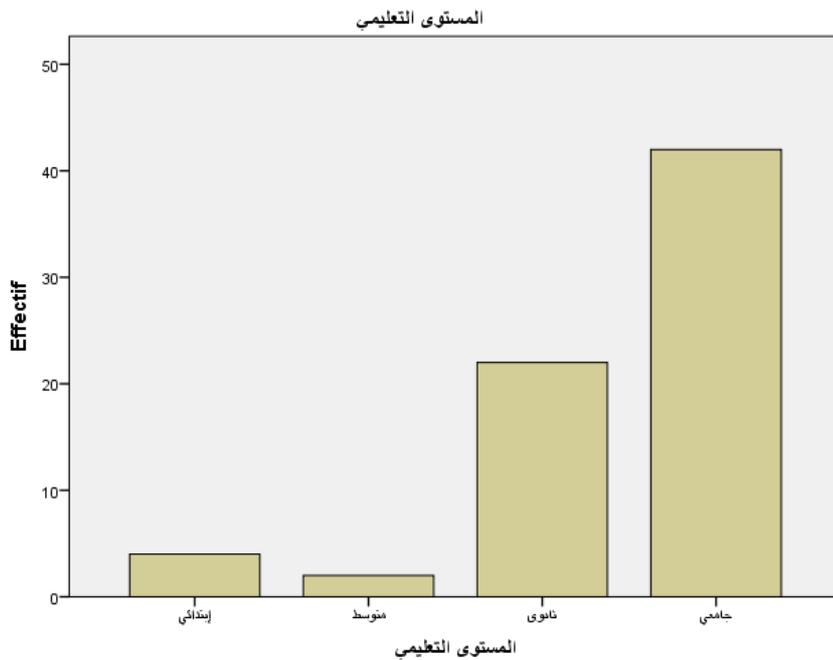
| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 5,7      | 4       | إبتدائي          |
| 2,9      | 2       | متوسط            |
| 31,4     | 22      | ثانوي            |
| 60,0     | 42      | جامعي            |
| 100,0    | 70      | المجموع          |

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ينتمون إلى المستوى الجامعي بنسبة 60% ، تليها نسبة الثانويين ب 57% وأخيرا نسبة المتوسطين ب 2,9% ويمكن تفسير ذلك أن شروط الإلتحاق بالشعب الإدارية يتطلب مستوى محدد وهو المستوى الثانوي وما فوق أي المستوى الجامعي ، فمجتمع البحث مكون أساسا بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب المستوى الجامعي والمستوى الثانوي.

إضافة إلى النظرة السلبية السائدة حول القطاع الصحي ومسألة ضغوطات العمل و الإضرابات التي تعتبر من المؤشرات القوية لوجود الصراعات العنيفة.

أما عن نسبة الجامعيين الكبيرة و الثانويين فيمكن تفسيرها في إطارها العام أي هي تعكس النسبة الكبيرة للشباب الجامعي في المجتمع الجزائري.

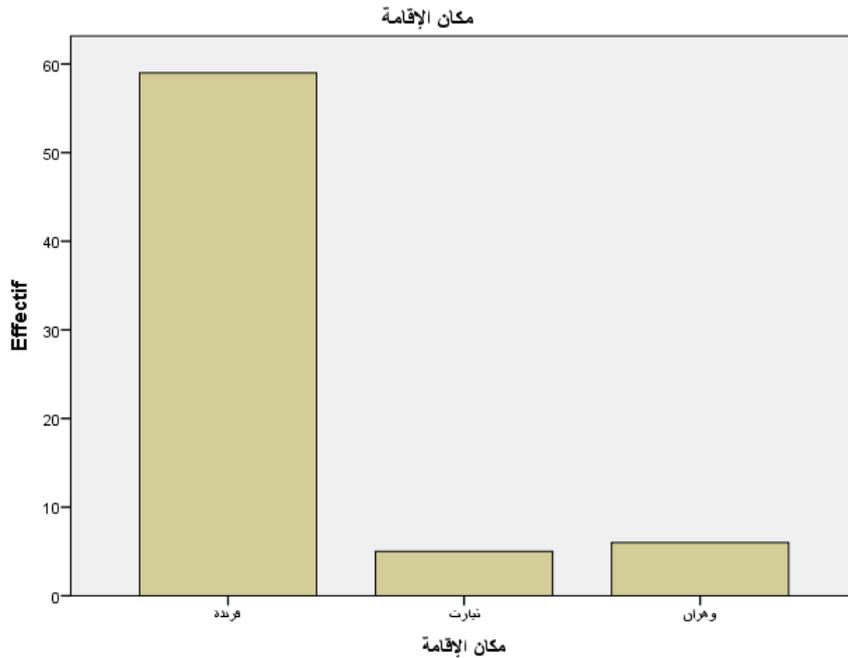
الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة.

| الإقامة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| فرندة   | 59      | 84,3     |
| تيارت   | 5       | 7,1      |
| وهران   | 6       | 8,6      |
| المجموع | 70      | 100,0    |

نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتمركزون بدائرة فرندة بنسبة 84.3%، ثم يليها نسبة 8.6% والتي تمثل الموظفين المقيمين بولاية وهران، ثم آخر نسبة قدرت بـ 7.1% والتي تمثل الموظفين المقيمين بولاية تيارت وهي آخر نسبة. الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة.



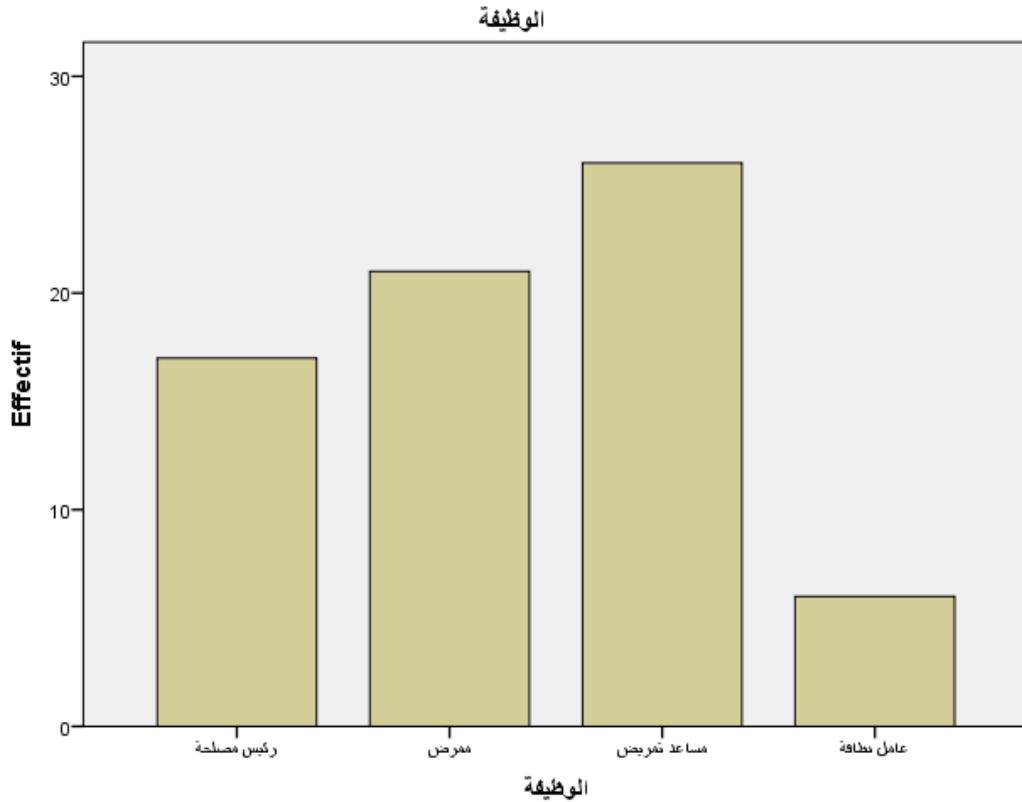
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

| النسبة % | التكرار | الوظيفة     |
|----------|---------|-------------|
| 24,3     | 17      | رئيس مصلحة  |
| 30,0     | 21      | ممرض        |
| 37,1     | 26      | مساعد تمريض |
| 8,6      | 6       | عامل نظافة  |
| 100,0    | 70      | المجموع     |

يبين هذا الجدول أن معظم العمال ينتمون إلى مساعد تمريض بنسبة 37,1% ثم ممرض ب 30% وتليها رئيس مصلحة بنسبة 24,3% بينما تعود أدنى نسبة إلى عامل نظافة بنسبة 8,6% كما يوضح كذلك أنه ما يفوق نصف عمال المؤسسة هم مساعد تمريض، علما أن مساعد تمريض هو من يتابع و يسهر على تنفيذ المتطلبات و القوانين فأى خطأ أو تهاون في أداء الأدوار و متطلباتها ينعكس على نسق المؤسسة بشكل مباشر.

وهنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مساعد التمريض لتنفيذ الأعمال الروتينية تحت إشراف رئيس المصلحة

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

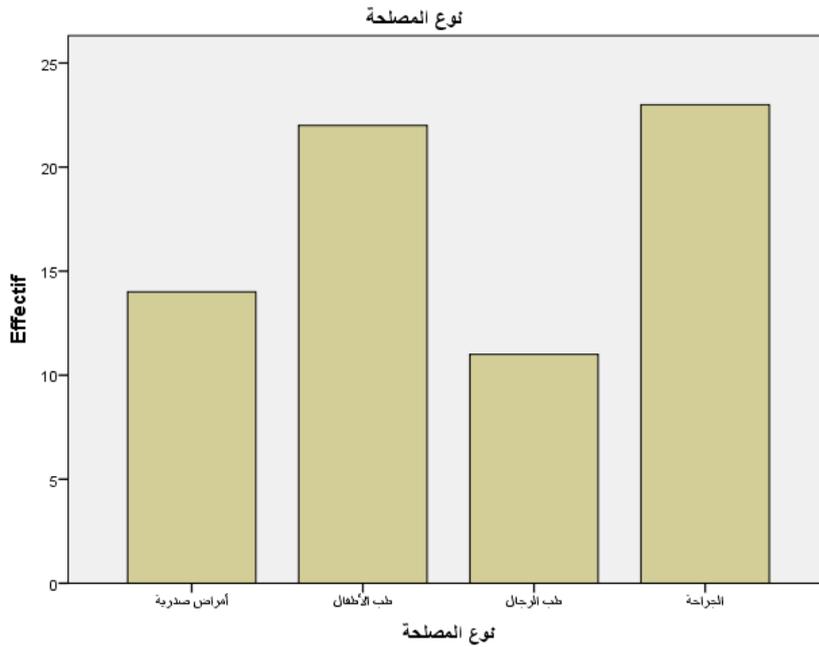


الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصلحة.

| النسبة % | التكرار | نوع المصلحة   |
|----------|---------|---------------|
| 20,0     | 14      | أمراض الصدرية |
| 31,4     | 22      | طب الأطفال    |
| 15,7     | 11      | طب الرجال     |
| 32,9     | 23      | الجراحة       |
| 100,0    | 70      | المجموع       |

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مانسبته 32,9% تمثلت في قسم الجراحة، ثم نسبة طب الأطفال المقدره ب31,4% وتليها نسبة 20% و التي تمثل مصلحة أمراض الصدرية أما أصغر نسبة فقد تمثلت في طب الرجال المقدره ب15,7% وهي أقل نسبة.

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصلحة.

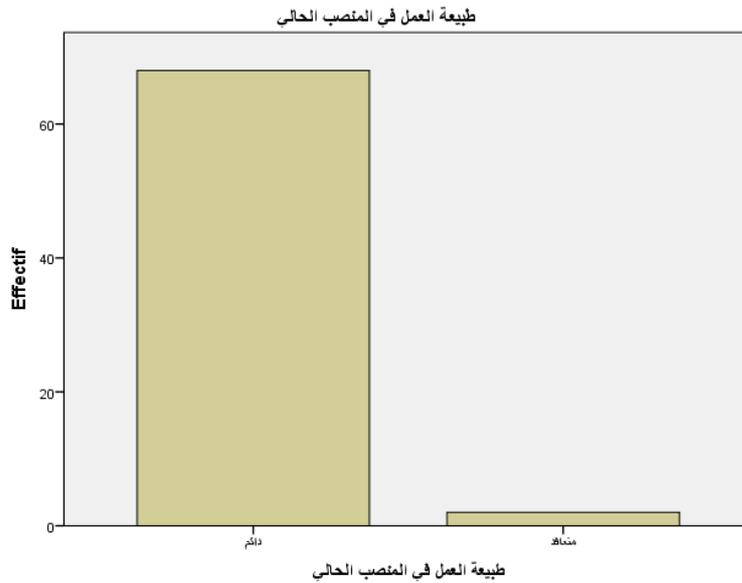


الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل في المنصب الحالي.

| النسبة % | التكرار | طبيعة العمل |
|----------|---------|-------------|
| 97,1     | 68      | دائم        |
| 2,9      | 2       | متعاقد      |
| 100,0    | 70      | المجموع     |

يظهر الجدول أن النسبة الكبيرة تقدر ب 97,1% و التي تمثل المبحوثين الدائمين في المنصب الحالي وهي النسبة الغالبة و تليها نسبة 2,9% والتي تمثل المبحوثين المتعاقدين في المنصب الحالي و هي النسبة الأضعف و هنا نستنتج أن أغلبية العمال دائمين في المنصب داخل المؤسسة

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل في المنصب الحالي.



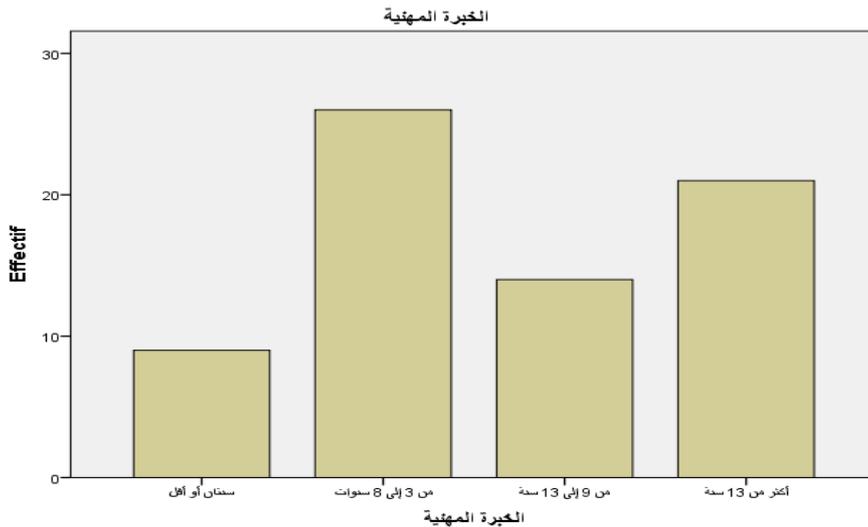
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية   |
|----------|---------|------------------|
| 12,9     | 9       | أقل أو سنتان     |
| 37,1     | 26      | سنوات 8 إلى 3 من |
| 20,0     | 14      | سنة 13 إلى 9 من  |
| 30,0     | 21      | سنة 13 من أكثر   |
| 100,0    | 70      | لمجموع           |

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبتهم 37,1% من العمال خبرتهم داخل المؤسسة كانت من 3 إلى 8 سنوات أخذت أعلى نسبة وبعدها نسبة 30% لفئة [ أكثر من 13 سنة ] وتليها فئة من 9 إلى 13 سنة بنسبة 20% وأخيرا فئة سنتان أو أقل بنسبة 12,9% ، وهذا كله يرجع إلى عهد المؤسسة و نشأتها ، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم و احتكاكهم فيما بينهم و يمكن تفسير الخبرة إلى فكرة الإستقرار الوظيفي ، أي البحث عن الأمان .

عموما نلاحظ أن الأقدمية مرتفعة مما يفسر احتمالية التنافس على السلطة المحدودة في شكل إمتيازات مهنية وتحقيق المصالح الذاتية ، زيادة على ذلك يمكن للعمل لمدة طويلة في نفس المهام من حدوث السأم و التوتر و قتل روح المبادرة و التذمر و الإحباط وهي مؤشرات محتملة لخلق ما من الصراع.

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المبحث الثاني: علاقة الصرع الخفي بالأداء الوظيفي.

1- الجداول المركبة: بعد التعرّف على خصائص عينة الدراسة، سنحاول اختبار مدى صحة الفرضية الأولى للدراسة

- الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين رأي الموظف ورئيسه الأكبر أو الأقل منه سنا في العمل.

| المجموع |    | لا    |   | أحيانا |    | نعم   |    | رأي الموظف<br>علاقة الرؤساء |
|---------|----|-------|---|--------|----|-------|----|-----------------------------|
| %       | ت  | %     | ت | %      | ت  | %     | ت  |                             |
| 48,6%   | 34 | 0,0%  | 0 | 29,4%  | 10 | 70,6% | 24 | كلهم                        |
| 41,4%   | 29 | 3,4%  | 1 | 48,3%  | 14 | 48,3% | 14 | بعضهم                       |
| 10,0%   | 7  | 28,6% | 2 | 42,8%  | 3  | 28,6% | 2  | محايد                       |
| 100,0%  | 70 | 4,3%  | 3 | 38,6%  | 27 | 57%   | 40 | المجموع                     |

| القرار الاحصائي | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,002            | 0,03            |                         |

نلاحظ من خلال الجدول النسبة 48,6% تمثل المبحوثين المصرحين بأن لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم ، وتمثل نسبة 10% المبحوثين المصرحين بأنهم محايدون في علاقتهم بين رؤسائهم.

كما تمثل نسبة 57% المبحوثين المصرحين بأخذ رأيهم بعين الاعتبار من قبل رؤسائهم ، وتمثل نسبة 4,3% المبحوثين المصرحين لا يأخذ رأيهم بعين الاعتبار من قبل رؤسائهم

وتمثل نسبة 70,6% المبحوثين المصرحين بأخذ رأيهم من قبل رؤسائهم كما صرحوا أن لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم وتليها نسبة 48,3% المبحوثين و المصرحين بأخذ رأيهم أحيانا من قبل رؤسائهم كما صرحوا أن لهم علاقة توافق مع بعض رؤسائهم

وتمثل نسبة 28,6% المبحوثين المصرحين بأنهم لا يأخذ رأيهم بعين الاعتبار من قبل رؤسائهم كما صرحوا أنهم محايدون في علاقتهم بين رؤسائهم.

نجد قيمة معامل الارتباط العلائقي "ر" بلغت 0,03 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,02 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين رأي الموظف و رئيسه

وبناء على ما تم ذكره يتبين أن العلاقة بين رأي الموظف ورئيسه هي علاقة رسمية تتميز بالانضباط والالتزام داخل المؤسسة إلا أن هذا لا يكاد يخلو من الجانب الاجتماعي المتمثل في القيم أو المعايير أو الاتجاهات الاجتماعية التي بدوره تآثر على عملية الأداء، بحيث يكتسب هذا العامل مجموعة من القيم والثقافات الفرعية داخل محيطه الاجتماعي كراسب ثقافي له دلالاته الاجتماعية وينقلها معه إلى المؤسسة ، ويصبح هذا التفاعل القيمي سببا من أسباب صراع الأجيال.

وهذا ما أقرت عليه المقاربات السوسيولوجية المتبنية في الدراسة لتفسير الموضوع بأن أساس الصراع بين الموظفين ورؤسائهم يرجع إلى عوامل فكرية و عقلية ، وهذا غالبا ما يقود إلى اندلاع الصراع بين الجيلين.

**الجدول رقم 11:** يوضح علاقة التقدير والثناء في مكان العمل من قبل الرئيس الأكبر أو الأقل سنا ومدى حرص العاملين على أداء المهام داخل المؤسسة

| المجموع |    | لا    |   | أحيانا |    | نعم   |    | يتلقى التقدير<br>يحرص على الأداء |
|---------|----|-------|---|--------|----|-------|----|----------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت | %      | ت  | %     | ت  |                                  |
| 85,7%   | 60 | 5%    | 3 | 20%    | 12 | 75%   | 45 | نعم                              |
| 12,9%   | 9  | 11,1% | 1 | 44,4%  | 4  | 44,4% | 4  | أحيانا                           |
| 1,4%    | 1  | 0,0%  | 0 | 100%   | 1  | 0,0%  | 0  | لا                               |
| 100,0%  | 70 | 5,7%  | 4 | 24,3%  | 17 | 70%   | 49 | المجموع                          |

| القرار الاحصائي | مستوى الدلالة | قيمة المعامل | معامل الارتباط العائلي |
|-----------------|---------------|--------------|------------------------|
| دال احصائيا     | 0,03          | 0,24         |                        |

بالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه لمعطيات كمية يتضح أن ما يقارب نسبة 85,7% الباحثين المصرحين على إنجاز جميع أداء مهامهم المطلوبة منهم وهي النسبة الغالبة ، و تليها نسبة 1,4% التي تمثل الباحثين المصرحين بأنهم لا يحرصون على إنجاز جميع أداء مهامهم المطلوبة منهم.

وتمثل نسبة 70% من الباحثين المصرحين بأنهم يتلقون التقدير و الثناء من قبل رؤسائهم الأكبر أو الأقل منهم سنا وهي النسبة الغالبة ، وتليها نسبة 5,7% الباحثين المصرحين بأنهم لا يتلقون التقدير والثناء من قبل رؤسائهم الأكبر أو الأقل منهم سنا.

وتمثل نسبة 75% المبحوثين المصرحين بأنهم يتلقون التقدير و الثناء من قبل رؤسائهم الأكبر أو الأقل منهم سنا ، كما صرحوا بأنهم يحرصون على إنجاز جميع أداء مهامهم المطلوبة منهم داخل المؤسسة .  
و تمثل نسبة 44,4% المبحوثين المصرحين بأنهم أحيانا يتلقون التقدير و الثناء من قبل رؤسائهم الأكبر أو الأقل سنا منهم ، كما صرحوا بأنهم أحيانا يحرصون على إنجاز جميع أداء مهامهم المطلوبة منهم داخل المؤسسة .  
وتمثل نسبة 0% المبحوثين الذين لم يصرحوا بأي شيء .  
نجد قيمة معامل الارتباط العلائقي " ر " بلغت 0,24 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,03 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين التقدير و الحرص على الأداء .

وبعد قراءتنا لهذا الجدول يتبين لنا أن العلاقة بين التقدير والثناء وحرص العاملين على أداء المهام هي علاقة مكتملة لبعضها البعض، فكلما كان هناك تقدير وثناء من قبل الرئيس كلما تم الحرص على تأدية المهام بشكل جيد، فالتعامل مع رئيس العمل صعب المراس يدخل ضمن إطار التحدي الذي يوضع فيه الشخص وإما أن يثبت كفاءته أو فشله وهو شيء جدير بالدراسة والتطبيق في نفس الوقت.  
الجدول رقم 12: يوضح العلاقة في إختلاف الأفكار بين الجيلين القديم والجديد وعلاقتهم بالقدرة على حل مشاكل عملهم.

| المجموع |    | لا    |    | أحيانا |    | نعم   |    | إختلاف الأفكار بين الجيلين<br>حل مشاكل عملهم |
|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|--|
| %       | ت  | %     | ت  | %      | ت  | %     | ت  |  |
| 72,9%   | 51 | 31,4% | 16 | 45,1%  | 23 | 23,5% | 12 | موافق  |
| 10,0%   | 7  | 0,0%  | 0  | 28,6%  | 2  | 71,4% | 5  | غير موافق                                    |
| 17,1%   | 12 | 8,3%  | 1  | 41,7%  | 5  | 50%   | 6  | محايد  |
| 100,0%  | 70 | 24,3% | 17 | 42,9%  | 30 | 32,8% | 23 | المجموع                                      |

| القرار الاحصائي | مستوى الدلالة | قيمة المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|---------------|--------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,01          | -0,30        |                         |

كشفت المعطيات البحثية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 72,9% المبحوثين المصرحين بأنهم موافقين على القدرة بحل مشاكل عملهم داخل المؤسسة وهي النسبة الغالبة ، وتليها نسبة 10% والتي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم غير موافقين على حل مشاكل عملهم.

تمثل نسبة 42,9% المبحوثين المصرحين بأنهم أحيانا تختلف الأفكار و الآراء بين الجيلين القديم و الجديد وهي النسبة الغالبة ، وتليها نسبة 24,3% التي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم لا تختلف الأفكار و الآراء بين الجيلين القديم و الجديد.

تمثل نسبة 28,6% المبحوثين المصرحين أنهم نعم تختلف الأفكار و الآراء بين الجيلين القديم و الجديد، كما صرحوا بأنهم موافقين على حل مشاكل عملهم.

تمثل نسبة 8,3% المبحوثين المصرحين أنهم لا تختلف الأفكار و الآراء بين الجيلين القديم و الجديد ، كما صرحوا بأنهم محايدون على حل مشاكل عملهم.

نجد أن قيمة معامل الارتباط العلائقي "ر" بلغت -0,30- وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين اختلاف الأفكار بين الجيلين و حل مشاكلهم في العمل.

بعد قراءةنا لمعطيات هذا الجدول فالكثير من يواجه مشكلات في العمل وخاصة الشباب ويرجع ذلك إلى ما تمتاز به فترة الشباب من ثورة و تمرد مما يؤدي إلى كثير من الخلافات في الرأي ما بين الموظف ورئيسه في العمل وهنا يحدث الصراع بين الجيل القديم والجيل الجديد، ويرجع ذلك إلى الفوارق والاختلافات في الأفكار والمصالح، والقيم والميول والاتجاهات بين هذه الأجيال لأسباب تتعلق بالفوارق العمرية ولكن عندما يفهم الموظف مديره نزول جميع هذه المشكلات وتصبح الحياة العملية أكثر مرونة.

- نتائج الفرضية الأولى: أن نمط الصراع الخفي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي

توجد علاقة بين صراع الجيلين و الأداء الوظيفي و يؤثر كل من الصراع على الأداء ، هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية تبعا لعدة مؤشرات تبين أن العلاقة بين رأي الموظف و رئيسه هي علاقة رسمية تتميز بالإنضباط و الإلتزام داخل المؤسسة بنسبة 70,6% بحيث يكتسب العامل مجموعة من القيم و الثقافات الفرعية داخل محيطه الاجتماعي حيث يصبح هذا التفاعل القيمي سببا من أسباب صراع الأجيال .

وتبين علاقة التقدير والثناء لكل من العاملين و رئيس المصلحة بنسبة 75% وذلك بالرغم من اختلاف الأفكار و الآراء بين كل من الجيلين و القدرة على حل مشاكل عملهم بنسبة 23,5%

المبحث الثالث: علاقة الصراع الظاهر بالأداء الوظيفي .

1- الجداول المركبة: بعد اختبار صحة الفرضية الأولى سنحاول اختبار مدى صحة الفرضية الثانية للدراسة. الجدول رقم 13: يوضح هذا الجدول طبيعة الصلة بين العامل وعلاقته برئيسه الأكبر أو الأقل سنا في العمل.

| المجموع   |    | سيء       |   | مقبول      |    | جيد       |    | طبيعة الصلة بين الموظفين<br>علاقة الرؤساء |
|-----------|----|-----------|---|------------|----|-----------|----|---|
| %         | ت  | %         | ت | %          | ت  | %         | ت  |   |
| 48,6<br>% | 34 | 0%        | 0 | 20,<br>6%  | 7  | 79,<br>4% | 27 | كلهم                                      |
| 41,4<br>% | 29 | 3,4<br>%  | 1 | 58,<br>6 % | 17 | 37,<br>9% | 11 | بعضهم                                     |
| 10%       | 7  | 14,3<br>% | 1 | 57,<br>1%  | 4  | 28,<br>6% | 2  | محايد                                     |
| 100<br>%  | 70 | 2,9<br>%  | 2 | 40<br>%    | 28 | 57,<br>1% | 40 | المجموع                                   |

| القرار الاحصائي | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,00             | 0,44            |                         |

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية للجدول المبين أعلاه أن نسبة 48,6% الباحثين المرشحين بأنهم لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم , وهي النسبة الغالبة , وتليها نسبة 10% والتي تمثل الباحثين المرشحين بأنهم محايدون مع رؤسائهم.

تمثل نسبة 57,1% الباحثين المرشحين بأن لهم صلة جيدة بينهم وبين مسؤوليهم الأكبر أو الأقل سنا داخل المؤسسة وهي النسبة الغالبة، وتليها نسبة 2,9% والتي تمثل الباحثين المرشحين بأن لهم صلة سيئة بينهم وبين مسؤوليهم الأكبر أو الأقل سنا داخل المؤسسة.

تمثل نسبة 79,4% الباحثين المرشحين بأن لهم صلة جيدة بينهم و بين مسؤوليهم الأكبر أو الأقل سنا، كما صرحوا أن لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم.

تمثل نسبة 58,6% المبحوثين المصرحين بأن لهم صلة مقبولة بينهم وبين مسؤوليهم الأكبر أو الأقل سنا ، كما صرحوا أن لهم علاقة توافق مع بعض رؤسائهم.

تمثل نسبة 17,3% المبحوثين المصرحين بأن لهم صلة سيئة بينهم و بين مسؤوليهم الأكبر أو الأقل سنا ، كما صرحوا بأنهم محايدون في علاقتهم بين رؤسائهم.

كما نجد قيمة معامل الارتباط العلائقي " ر " بلغت 0,44 و هي دالة عند مستوى الدلالة 0,00 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين طبيعة صلة الموظفين وعلاقتهم برؤسائهم.

لقد تبين لنا من خلال الجدول أن علاقات الموظفين هي إحدى أركان نجاح المؤسسة، فصلاية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء وبعضهم البعض تنعكس بشكل مباشر على الأداء، والعلاقة بين الموظف ورئيسه تنتج فريقا فعالا يحترم أفرادها، فالعلاقات الجيدة بين الموظفين والمدراء تشكل الحماس بنفس العامل عن بعد ويصبح أكثر إلاما بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويسعى إلى ذلك بالمزيد من العمل الجاد، مما يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.

الجدول رقم 14: جدول يمثل مدى إتفاق الجيلين القديم والجديد وعلاقتهم برئيسهم في العمل.

| المجموع |    | لا    |    | أحيانا |    | نعم   |    | مدى إتفاق الجيلين<br>علاقة الرؤساء |
|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|------------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %      | ت  | %     | ت  |                                    |
| 48,6%   | 34 | 11,8% | 4  | 52,9%  | 18 | 35,3% | 12 | كلهم                               |
| 41,4%   | 29 | 34,5% | 10 | 48,3%  | 14 | 17,2% | 5  | بعضهم                              |
| 10%     | 7  | 42,8% | 3  | 42,8%  | 3  | 14,3% | 1  | محايد                              |
| 100%    | 70 | 24,3% | 17 | 50%    | 35 | 25,7% | 18 | المجموع                            |

| القرار الاحصائي | مستوى الدلالة | قيمة المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|---------------|--------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,01          | 0,29         |                         |

كشفت المعطيات البحثية المبينة في الجدول أنلايه أن نسبة 48,6%المبحوثين المصرحين بأن لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم وهي النسبة الغالبة، وتليها نسبة 10% التي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم محايدين في علاقائهم مع رؤسائهم.

تمثل نسبة 50% المبحوثين المصرحين بأنه أحياناً يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل وهي النسبة الغالبة، وتليها نسبة 24,3% التي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم لا يمكن أن يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل. تمثل نسبة 48,3% المبحوثين المصرحين بأنه أحياناً يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل، كما صرحوا أن لهم عاتقة توافق مع بعض رؤسائهم .

تمثل نسبة 42,8% المبحوثين المصرحين بأنه لا يمكن أن يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل، كما صرحوا أنهم محايدين في علاقائهم مع رؤسائهم،

تمثل نسبة 35,3% المبحوثين المصرحين بأنه لا يمكن أن يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل، كما صرحوا أن لهم علاقة توافق مع كل رؤسائهم.

إذن نجد معامل الارتباط العلائقي "ر" بلغت 0,29 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,01 و منه نستنتج أن هناك رابطة بين إتفاق الجيلين وعلاقتهم برؤسائهم.

لقد تبين لنا من خلال هذا الجدول أن اتفاق الجيلين القديم والجديد وعلاقتهم برؤسائهم هي علاقة وجيزة وذلك أن الجيل الجديد يؤمن بالحركة والسرعة في أداء العمل بينما يكون الجيل القديم بطئ الحركة وقليل، وأنه لا يؤمنون بل يؤمنون بالمحافظة على الوضع السابق والتمسك بالماضي، ناهيك عن الفوارق الحادة الصارمة بين الشباب والكبار في الدراسة والتحصيل العلمي والأعمال والمهن التي يمارسونها وفي المقابل بات الجيل القديم غير قادر على اللحاق بالتغيرات المتسارعة.

الجدول رقم 15: يوضح الخلافات بين الموظفين و مسؤوليهم في المحيط المهني وعلاقتهم بالقدرة على حل مشاكل عملهم.

| المجموع |    | لا    |    | أحيانا |    | نعم   |    | الخلافات بين الموظفين<br>حل مشاكل عملهم |
|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|---|
| %       | ت  | %     | ت  | %      | ت  | %     | ت  |   |
| 72,9%   | 51 | 27,4% | 14 | 56,9%  | 29 | 15,7% | 8  | موافق                                   |
| 10%     | 7  | 14,3% | 1  | 42,9%  | 3  | 42,9% | 3  | غير موافق                               |
| 17,1%   | 12 | 16,7% | 2  | 25%    | 3  | 58,3% | 7  | محايد                                   |
| 100%    | 70 | 24,3% | 17 | 50     | 35 | 25,7% | 18 | المجموع                                 |

| القرار الاحصائي | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,01             | -0,30           |                         |

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 72,9% المبحوثين المصرحين بأنهم موافقين على حل مشاكل عملهم داخل المؤسسة ، وهي النسبة الغالبة ، وتليها نسبة 17,1% التي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم محايدين على حل مشاكل عملهم داخل المؤسسة.

تمثل نسبة 50% المبحوثين المصرحين بأنهم أحيانا تحدث خلافات بينهم و بين مسؤوليهم في العمل الأكبر أو الأقل سنا منهم وهي النسبة الغالبة ، وتليها نسبة 24,3% التي تمثل المبحوثين المصرحين بأنهم لا تحدث خلافات بينهم و بين مسؤوليهم في العمل الأكبر أو الأقل سنا منهم.

تمثل نسبة 42,9% المبحوثين المصرحين بأنهم أحيانا تحدث خلافات بينهم و بين مسؤوليهم في العمل الأكبر أو الأقل سنا منهم ، كما صرحوا أنهم غير موافقين على حل مشاكل عملهم.

تمثل نسبة 16,7% المبحوثين المصرحين بأنهم لا يمكن أن تحدث خلافات بينهم وبين مسؤوليهم في العمل الأكبر أو الأقل سنا منهم ، كما صرحوا بأنهم محايدين على حل مشاكل عملهم.

تمثل نسبة 15,7% المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تحدث لهم خلافات بينهم و بين مسؤوليهم في العمل الأكبر أو الأقل سنا منهم ، كما صرحوا أنهم موافقين على حل مشاكل عملهم .  
و هنا نجد قيمة معامل الارتباط العلائقي "ر" بلغت 0,30- وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,01 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين خلافات الموظفين و حل مشاكل عملهم.  
كثيرا ما يحدث خلافات داخل نطاق العمل نتيجة اختلاف الآراء واسلوب تنفيذ المهام، وقد تظهر النزاعات بين الناس مع اختلاف الاهتمامات والأفكار، ومن الممكن أن تثر على معنويات الموظف في حالة عدم التعامل معها بصورة صحيحة.

وتعد الخلافات شيئا طبيعيا في مكان العمل نظرا لأن الموظفين لديهم أهدافهم الخاصة الذين يعملون على تحقيقها وقد تكون قلة التواصل هيا رئيسا للخلاف بين الموظفين في المؤسسة.

**الجدول رقم 16:** يوضح صرامة وإنضباط الجيل القديم و علاقته باحترام مواعيد الحضور و الإ انصراف أثناء العمل.

| المجموع |    | لا أوافق |    | أوافق |    | إنضباط الجيل القديم<br>إحترام مواعيد العمل |
|---------|----|----------|----|-------|----|--|
| %       | ت  | %        | ت  | %     | ت  |  |
| 81,4%   | 57 | 40,4%    | 23 | 59,6% | 34 | دائما                                      |
| 15,7%   | 11 | 63,6%    | 7  | 36,4% | 4  | أحيانا                                     |
| 2,9%    | 2  | 100%     | 2  | 0%    | 0  | لا ألتمز                                   |
| 100,0%  | 70 | 45,7%    | 32 | 54,3% | 38 | المجموع                                    |

| القرار الاحصائي | مستوى الدلالة | قيمة المعامل | معامل الارتباط العلائقي |
|-----------------|---------------|--------------|-------------------------|
| دال احصائيا     | 0,03          | 0,25         |                         |

تمثل نسبة 81,4% المبحوثين المصريحين بأنهم دائما يحترمون مواعيد الحضور و الإنصراف أثناء العمل وهي النسبة الغالبة ، و تليها نسبة 2,9% المبحوثين المصريحين بأنهم لا يحترمون مواعيد الحضور و الإنصراف أثناء العمل .

تمثل نسبة 54,3% المبحوثين المسرحيين بأنهم موافقين على صرامة و إنضباط الجيل القديم بأنها أكبر من الجيل الجديد في العمل وهي النسبة الغالبة ، تليها نسبة 45,7% التي تمثل المبحوثين المسرحيين بأنهم لا يوافقون على انضباط وصرامة الجيل القديم بأنها أكبر من الجيل الجديد في العمل .

تمثل نسبة 100% المبحوثين المسرحيين بأنهم لا يوافقون على صرامة وانضباط الجيل القديم بأنها أكبر من الجيل الجديد في العمل ، كما صرحوا بأنهم لا يلتزمون باحترام مواعيد الإنصراف و الحضور أثناء العمل .

تمثل نسبة 36,4% المبحوثين المسرحيين بأنهم موافقين على صرامة و انضباط الجيل القديم بأنها أكبر من الجيل الجديد في العمل ، كما صرحوا بأنهم أحيانا يحترمون مواعيد الانصراف والحضور أثناء العمل.

نجد أن قيمة معامل الارتباط العلائقي "ر" بلغت 0,25 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,03 ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين إنضباط الجيل القديم و إحترامهم لمواعيد العمل.

يتبين لنا من خلال الجدو لعلاقة انضباط الجيل القديم باحترامه لمواعيد الحضور والانصراف أثناء العمل هي علاقة فإذا لم يكن هناك انضباط في العمل فسترتب عليه آثار وخيمة على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم ، ويمكن أن يؤدي كذلك إلى كثرة الغيابات.

- نتائج الفرضية الثانية: أن نمط الصراع الظاهر يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي

- تثبت هذه الفرضية علاقة الصراع الظاهر بالأداء الوظيفي وهذا من خلال طبيعة الصلة بين العامل و علاقته برئيسه الأكبر أو الأقل سنا في العمل و كانت علاقة جيدة بنسبة 57,1% وهي النسبة الغالبة وبينت كذلك مدى اتفافية الجيلين القديم والجديد و تمثلت في نسبة 50% الذين صرحوا بأنه أحيانا تحدث خلافات بينهم حيث مثلت نسبة 100% لا يوافقون على صرامة و انضباط الجيل القديم بأنها أكبر من الجيل الجديد وأنهم لا يلتزمون باحترام مواعيد الحضور و الإنصراف .

وبالتالي يعتبر الصراع الجيلي من بين أهم الأبعاد السوسيو تنظيمية والتي تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة فيما يخص الجانب المتعلق بالعمال (الإطارات ، الإداريين ، رؤساء المصالح )، ويؤثر على أهداف و حركية المؤسسة خاصة لها يكون هذا الصراع الجيلي نابعا من القيم الفرعية الثقافية السلبية التي نجدها في ممارسة و صراعات الخفية بين الفاعلين في في ذهنيات العمال بحيث نجد الجيل القديم يحافظ على نسق تنظيمي معين بينما يسعى الجيل الجديد إلى تغيير هذا النسق و الذي لا يكون في خدمته و في صالحه وما نشير إليه وكذلك هو صراع القيم التي يحملها الجيل القديم والجديد أين نجد الواقع المعاش للمؤسسة معبرا عن ذلك فالأداء التنظيمي يتأثر بطريقة مباشرة من خلال أسلوب العمل و طريقة تقديم العمل فالجيل الجديد قد يعتمد على مرونة و استعمال الأسلوب التكنولوجي في الأداء بينما نجد الجيل القديم يحافظ على الأداء ذو وتيرة واحدة ما يفتح مجال الصراع الكلي مختلف الأبعاد من صراع حول أداء المهام و صراع معرفي و صراع مصالح و الأهداف و صراعات خفية و كامنة و صراعات هامشية ما يجعل

مؤسسة تعيش فجوة أو فراغا تنظيميا يؤثر على تحقيق أهداف مؤسسة ومن هذا المنطلق ونفسر هذا القول ماركسية على أن العامل يعيش اغتراب مهنيا داخل المؤسسة.

#### النتائج العامة :

- يعتبر الصراع من مشكلات السلوكية الإجتماعية التي يواجهها كل من الجيلين أثناء عملهم ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع إلا أن الأهم هو صراع القوائم بين الأجيال و تأثيره على الأداء الوظيفي و عليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن صراع الجيلين و أثره على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية معتمدا على منهج الكمي والكمي التحليلي و توصلنا إلى النتائج التالية :
- أن هناك للصراع الجيلي علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة .
- أن نمط الصراع الخفي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي .
- أن نمط الصراع الظاهر يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي .

خاتمة

يتداول الأجيال على أي مجتمع من المجتمعات، وتظل الوظائف في التنظيمات الاجتماعية محل استمرارية وتعاقب بين الأجيال المختلفة، وقد يزيد الأداء الوظيفي ويرتقي كلما تلاحت الأجيال وارتبطت ببعضها البعض، ويعتبر موضوع الصراع من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي، كما يعتبر موضوع الصراع الجيلي أحد الموضوعات المركزية في البحث الاجتماعي لأنه مرتبط بجوهر الإرادة البشرية. إنه موضوع متجدد لأنه يجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في المؤسسات على غرار مؤسسة المستشفى التي تعتبر حقلا خصبا للدراسة العلمية من منظور علم الاجتماع، والتي ترى بالإجماع أن التفاعلات الاجتماعية هي أساس الصراع، ومن بين هذه الأخيرة ما يسمى الصراع بين الأجيال بين الجيل القديم وجيل الشباب، والشباب لهم دور وأهمية كبيرة في أي مجتمع وكونهم الثروة البشرية الإستراتيجية لكل أمة قد يحاول كل شاب في مجال عمله وحسب قدرته أن يحدد دوره في إدارة المؤسسات وشغلها. الثغرات الكبيرة الموجودة في المؤسسات والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مع الجيل السابق في مجال نشاط المؤسسات، وهذا بالتأكيد لا يؤثر على تقدم المؤسسات ضمن الرؤية المستقبلية الموضوعة للعمل.

أظهرت هذه الدراسة أن الجيل السابق (القديم) يحاول دائما عدم إفساح المجال و الإبداع للجيل الجديد، مما يعني أن الجيل السابق عليه أن يتغير ويغير من أساليبه و أفكاره، ومن جانب آخر يرى الجيل القديم أن جيل اليوم يفتقر إلى ما هو ضروري من قدرات و مؤهلات وفق الخبرات و التجربة العلمية .  
وبما أن ثقافة الأمتس تختلف عن ثقافة اليوم، وثقافة اليوم لا تعني ثقافة الغد، لذا فإن خلق نوع من التوازن بين تنمية الشباب واستخدام الأشخاص ذوي الخبرة أمر ضروري في أي تنظيم، لأن كلاهما مطلوب للإدارة و تطوير الأداء و إنجاز المهام.

ولم تخل هذه الدراسة من الصعوبات الميدانية، منها أن الصراع الجيلي والأداء الوظيفي من بين الموضوعات الحساسة، التي تقتضي تطبيق أداة الملاحظة بالمشاركة لفحص التفاعلات الاجتماعية، والتي لم تتمكن من تطبيقها، إذ تتطلب أن يعيش الباحث مع مجتمع الدراسة لفترة زمنية قد تطول، وهو ما لا يمكن تحقيقه نظرا لطبيعة المؤسسة الاستشفائية التي تتطلب نظاما خاصا و انضباطا صارما في الدخول إليها والخروج منها .

وبالرغم من ذلك تم توظيف الاستمارة و الملاحظة بدون مشاركة لاكتشاف أنواع الصراع الموجود بالمؤسسة وأشكاله والذي لا يزال من الموضوعات الغامضة والحساسة التي تحتاج إلى مزيد من التقصي بسبب تحفظ بعض الموظفين من التصريح بكل ما يعانوه من مخلفات هذا الصراع و تأثير ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

وبعد إتمامنا لهذه الدراسة بدا لنا وجود متغيرات أخرى لها علاقة بالصراع الجيلي في المؤسسة نطمح لتناولها مستقبلا أو فتح المجال لدراستها من قبل طلبة آخرين في المستقبل وهي تتعلق بتسبب الصراع الجيلي بنوعيه (الظاهر والخفي) في استبعاد استقطاب كفاءات جديدة و مؤهلة إلى المؤسسة بإصرار الجيل القديم على إدراج الخبرة المهنية كمعيار أساسي لاختيار الانتساب إلى المؤسسة الاستشفائية في جهة ومن جهة أخرى كعزوف بعض الكفاءات

المتنمية للمؤسسة الاستشفائية نفسها عن تولي مناصب هامة رغم مؤهلاتها و قدراتها لتقديم الأفضل و تبرير ذلك باعتبارات شخصية تتعلق بعلاقتها الصراعية بالجيل الآخر الموجود في المؤسسة نفسها.

# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. إبراهيم عباس، الرواية المغاربية الجدلية التاريخية والواقع المعيش، دراسة في بنية المضمون، منشورات المؤسسة الوطنية للاتصال، الجزائر، (دط)، 2002.
2. ابن خلدون، المقدمة، دار صادر، تح: محمد الشامي، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006.
3. إحسان محمد الحسن، النظرية الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. الجراح محمود محمد، أصول البحث العلمي، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
6. جميل صليبي، المعجم الفلسفي، دار الكتاب الساني، لبنان، ط1، مج 1، 1971.
7. جوتان تبرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرح محمد، ب ط، دار المعارف، القاهرة، 2000.
8. جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1978.
9. ديمس مصطفى نمر، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. ذوقان عبيدات، عدس عبد الرحمن، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
11. رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن المجتمع، ب ط، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر، 2012.
12. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008.
13. سالم المعوش، الأدب وحوار الحضارات، المنهج. المصطلح. النماذج، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، (دت).
14. سلطانية بلقاسم، جيلالي حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
15. السماك محمد أزهر سعيد، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011.
16. سهيلة عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
17. السيد عبد العاطي السيد، صراع الأجيال، دراسة في ثقافة الشباب، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987.
18. صقر عاشور أحمد، إدارة الأفراد، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

19. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ب.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
20. عامر سالم، السلوك الإداري التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2007.
21. عزت الحجازي، الشباب العربي ومشكلاته، منشورات دار عالم المعرفة، الكويت، 1990.
22. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2003.
24. عيشور نادية، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، مكتبة اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2008.
25. فضيل دليو، دراسات نقدية، علم الاجتماع المعاصر، ثنائية النظرية والمنهجية، مؤسسة زهراء للفنون المطبعية، الجزائر، (دط)، 2001.
26. الفيروز أبادي، قاموس المحيط، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، ج3، ط1، 1991.
27. فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
28. القاضي دلال والبياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
29. كعباش رابع، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، الجزائر، 2006.
30. لسان العرب لابن منظور، ط4 دار صادر، بيروت، 2005.
31. محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
32. مسلم عدنان أحمد، عبد الرحيم، أمال صلاح، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
33. المعجم الوسيط، ج1، جماعة من المؤلفين، ط2.
34. ملحم سامي محمد، مناهج في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
35. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
36. ناصر القاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، (دراسة نظرية تطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
37. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعرفة، الرياض، 1993.
38. ندوى محسن، الشباب والتنمية رؤية تنموية لمناصرة حقوق الشباب المغربي والعربي، طبعة، المغرب، ط1، 2007.
39. هشام علام، وائل نبيل، صراع بين جيلين، الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2011.

### ثانيا: الرسائل الجامعية والأطروحات

1. أبو نصر مدحت، قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
2. بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.
3. حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2010.
4. حولة رغييس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة -سونلغاز- أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
5. زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة ميدانية بولاية أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017.
6. زوليخة منصوري، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار -، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019.
7. شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012-2013 .
8. شهير عدلان، لحلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية ببلدية وجانة-، مذكرة ماستر، قسم علم لاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2020-2021 .
9. طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
10. القفل سمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمدينة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015.
11. كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وأعمال البويرة، 2015.
12. كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وأعمال البويرة، 2015.

13. مسعودي حنان، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي -دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية الضياء ورقلة، مذكرة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.

### ثالثا: المقالات العلمية

1. بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عناية وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة 08 ماي 1945، ورقة، ع7، 2018.

2. جلي علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي، السيد ويومي، محمد أحمد وجابر، سامية، البحث العلمي الاجتماعي لغته مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، 2003.

3. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011.

4. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطان عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج31، 2009.

### رابعا: المراجع باللغات الأجنبية

1. le dictionnaire larousse de proche Paris : laiberaie !!! larousse 1986.
2. Martin Segalen, Sociologie de la famille; Paris; Armonde6 colin; 5emeédition; 2000.
3. Green «skinner «d"doestime management training wark =an evaluatuen "international jonranal of trainig and development ،2005.
4. Gerald «E LRE relationsrip betwon uses of time management tecniques and sources of stress among buplic ،2006.

### خامسا: المواقع الإلكترونية:

صالح سليمان عبد العظيم، الفجوة بين الأجيال الأساليب المواجهة 2014،

<http://www.elbayane.com/web/639789> تاريخ الدخول: 2023/04/29 على الساعة: 16:57

عبد الفتاح ناجي، المسافة بناء الآباء والأبناء 2007،

<http://www.kabas.com/web/56988>

### سادسا: المقابلات:

1. تقرير الشيخ عمر، سلمه لنا مدير المؤسسة الاستشفائية ابن سينا -فرندة-، مقابلة يوم 02 أفريل 2023.
2. مقابلة مع مدير المؤسسة الاستشفائية ابن سينا -فرندة-

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

الأداء الوظيفي\*

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

➤ روابحي زهرة  
➤ روابحي روبية

إشراف الأستاذ:  
د/ داود عمر

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم مع العلم أنّ هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، وشكرا على تعاونكم.

الموسم الجامعي 2022-2023

\* تم إخفاء الموضوع قصداً لما له من حساسية، قد تتسبب في عدم سماح الإدارة لنا بانجاز الدراسة، وعزوف عينة البحث التعامل معنا والإجابة على أسئلة الاستمارة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة  من 26 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 35 سنة  من 36 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 45 سنة  من 46 إلى 50 سنة
- أكبر من 50 سنة

3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5. مكان الإقامة (البلدية): .....
6. الوظيفة : رئيس مصلحة  ممرض   
مساعد تمرريض  عامل نظافة
7. نوع المصلحة:  
أمراض صدرية  طب الأطفال  طب الرجال  الجراحة
8. طبيعة العمل في المنصب الحالي:  
دائم  متعاقد
9. الخبرة المهنية :  
سنتان أو أقل  من 3 الى 8 سنوات   
من 9 إلى 13 سنة  أكثر من 13 سنة
- المحور الثاني: علاقة العمال فيما بينهم \*
10. هل تشعر بالمضايقة داخل المؤسسة؟  
دائماً  أحيانا  أبدا
11. هل الضغط في مكان العمل يؤثر على حياتك خارج المؤسسة ؟  
يؤثر  أحيانا  لا يؤثر
12. هل تشعر بالاحترام من هم دونك سنا أو أكبر منك سنا بمكان عملك؟  
دائماً  أحيانا  أبدا
13. هل تعتقد أن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار من قبل من هم أكبر منك سنا أو اقل منك سنا في مكان عملك؟  
نعم  أحيانا  لا
14. هل تتلقى التقدير أو الثناء في مكان عملك من قبل رئيسك الأكبر أو الأقل منك سنا؟  
نعم  أحيانا  لا
15. ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين مسؤوليك الأكبر أو الأقل منك سناً؟  
جيدة  مقبولة  سيئة

16. في حالة إعتراض زملائك ممن هم أكبر منك سناً أو أصغر منك سناً على اقتراحك تقوم

بـ:

مواجهته  نقاديه  رفض مقترحاته  لا تأخذ ذلك بعين الاعتبار

أخرى أذكره.....

17. في رأيك هل يمكن أن يتفق الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل؟

نعم  أحيانا  لا

18. هل تعتقد أن اختلاف الأفكار والآراء بين الجيل القديم والجيل الجديد دائما ما يؤثر سلبا

على تأدية العمل؟ نعم  أحيانا  لا

19. هل تحدث لك خلافات في محيط عملك مع مسؤولك في العمل الأكبر أو الأقل منك

سناً؟

نعم  أحيانا  لا

20. هل تطلب ممن يكبرك أو يصغرك سناً إرشادات ونصائح في مجال عملك؟

دائما  أحيانا  أبدا

21. هل تنفذ أوامر من يكبرك أو يصغرك سناً في عملك من غير طلب أو أمر رسمي؟

ممن يفوقني خبرة  ممن يفوقني سناً  لا أنفذ إلا بطلب رسمي

22. هل توافق رأي من يعتقد أن صرامة الجيل القديم وانضباطه في العمل أكبر من الجيل

الجديد؟

أوافق  لا أوافق

23. هل توافق رأي من يعتقد أن صرامة الجيل الجديد وانضباطه في العمل أكبر من الجيل

القديم؟

أوافق  لا أوافق

24. هل توافق رأي من يعتقد أن الجيل الجديد أكثر كفاءة ونشاط من الجيل القديم؟

أوافق  لا أوافق

25. هل تعتقد أن الجيل القديم يشارك الأجيال الجديدة في اتخاذ القرارات بمؤسساتكم؟

نعم  أحيانا  لا

26. في رأيك أي من الجيلين الأكثر استفادة من الترقية والتحفيز من قبل مسؤولك في العمل؟

الجيل القديم  الجيل الجديد  كلاهما

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

27. هل تحترم مواعيد الحضور والانصراف؟

دائماً  أحيانا  لا التزم

28. هل تعتقد أنك تبذل جهدا كافيا في العمل؟

نعم  أحيانا  لا

29. هل تعوض الغياب غير المبرر والتأخر في عملك؟

نعم  أحيانا  لا

30. هل عدم وجود حوافز يؤثر بالسلب على الأداء؟

نعم  لا

31. اذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك؟

نقص الإنتاج  كثرة الغيابات  أخرى

32. هل أنت راضي عن أدائك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

33. هل تمت ترقيتك من طرف المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم  لا

أ- اذا كانت إجابتك بنعم فعلى أي أساس تمت ترقيتك؟

الأقدمية  الكفاءة

ب- ما طبيعة هذه الترقية؟

زيادة في الأجر  الارتقاء إلى منصب أعلى

34. حسب رأيك أيهما الأفضل في الترقية؟

الأقدمية  الكفاءة

35. هل تعتبر الترقية حافزا لتحسين الأداء الوظيفي عند العمال؟

36. هل توظف خبرتك في أداء مهامك؟  
 نعم  أحيانا  لا
37. هل تحرص على انجاز جميع مهامهم المطلوبة منك؟  
 نعم  أحيانا  لا
38. هل تتحمل ضغوط العمل التي تواجهها في وظائفك بشكل دائم؟  
 أتحمّل  أتحمّل أحيانا  لا أتحمّل
39. هل تشعر أن لديك القدرة الكافية على المبادرة والابتكار؟  
 موفق  غير موفق  محايد
40. هل تشعر بالاعتزاز والفخر نتيجة القيام بعملك في المستشفى؟  
 أشعر  أشعر أحيانا  لا أشعر
41. هل تتميز علاقتك  بـمائك بالود والتوافق؟   
 كلهم  كلهم بعضهم  محايد
42. هل تتمتع بالقدرة على حل مشكلات عملك؟  
 موفق  غير موفق  محايد
43. هل تهتم المؤسسة بتوجيه  لـ للعمل من  المشاركة في القرار؟  
 موفق  غير موفق  محايد
44. هل تعمل المؤسسة على زيادة رغبة العامل في الاستمرارية في العمل الحالي؟  
 موفق  غير موفق  محايد
45. إذا سنحت لك الفرصة لتولي منصب رئيس مصلحة في ظل الظروف التي تعيشها  
 مصـلحتك، ما هي الإجراءات التي ستقوم بها؟

## دليل المقابلة نصف الموجهة:

- 1- لماذا تعتقد أن هناك صراع بين الجيل القديم والجيل الجديد؟
- 2- ما هي الأسباب التي جعلت الاختلاف بين الجيلين؟
- 3- ما هي سلبيات الجيل الجديد؟ وما هي إيجابياته؟ (موجه للجيل القديم)
- 3- ما هي سلبيات الجيل القديم؟ وما هي إيجابياته؟ (موجه للجيل الجديد)
- 4- هل يمكن أن يتفاهم الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل؟
- 5- بماذا تنصح تعامل الجيل القديم مع الجيل الجديد في العمل؟



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم ..... والصادرة بتاريخ : .....  
المسجل(ة) بكلية : .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث منكرة التخرج ماستر عنوانها :  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2023/06/04

إمضاء المعني

*Rouf*

المصادقة





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة) .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208933299، والصادرة بتاريخ: 28/08/2022

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكورة: التخرج ماستر عنونها:

المصراع الجمال والكلام الوطيعا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/11

إمضاء المعني

*Roy*

المصادقة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): ..... **داود عمر** .....

أرخص للطلبة الآتية أسماءؤهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : ..... **روابعما زهره** .....

الإسم و اللقب : ..... **روابعما روية** .....

الإسم و اللقب : .....

التخصص : ..... **علم الاجتماع عمل و تدريس** .....

عنوان المذكرة :

..... **المصراع الجليلي و الأداء الوظيفي** .....

..... **د. راسمة صوماليتة بلو لاسية (مستشارة بفتح) إبتسامة جريدية** .....

تيارت : 2023 / 06 / 04 .....

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 72. / ق ع / ك ع / 2023/

إلى السيدة (ة) محترم (ة) مدير مستشفى ابن سينا بفرندة - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- رواجي زهرة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لئيل

هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/04/30

رئيس قسم علم الاجتماع

