

Organizational conflict management and its role in employee performance: A survey of the opinions of a sample of employees of the Election Commission Office in Maysan

Salem H. Resen*

Technical Institute, Southern Technical University, Amarha, Iraq

salem.alkaabi@stu.edu.iq

Article information:

Received: 04-05-2025

Revised: 24-06-2025

Accepted: 30-06-2025

Published: 25-12-2025

***Corresponding author:**

Salem H. Resen

salem.alkaabi@stu.edu.iq



This work is
licensed under a **Creative
Commons Attribution 4.0
International License**.

Abstract:

The research aims primarily to diagnose and determine the role played by organizational conflict management methods with its dimensions (cooperation method, employee performance, avoidance method, compromise method, courtesy method) in employee performance. The research problem lies in determining how organizational conflict management can raise employee performance. The organization was chosen as the research field, which is one of the important organizations, to test the research hypotheses and the correlation and influence relationships between organizational conflict management methods as a dependent variable and employee performance as a dependent variable. (54) questionnaires were distributed to all employees in the office of the Electoral Commission in Maysan. The descriptive analytical approach and the statistical software SPSS25 were relied on to analyze and describe its results. The research concluded that there is a correlation and influence relationship between the research variables.

Keywords: Organizational conflict management, improving employee performance.

Conclusions:

1. The results concluded that there is a strong correlation and impact relationship between organizational conflict management and employee performance. It was found that there is a strong, significant, and positive correlation between the research variables, which confirms the presence of harmony among the research sample—indicating the possibility of relying on this relationship.
2. The variable of organizational conflict management achieved a high response level, indicating that it holds great importance according to the respondents' answers. This result reflects the research sample's conviction that the dimensions of this variable are present within the studied department.
3. The employee performance variable achieved a moderate response level, which indicates that there is a good level of monitoring and follow-up of employee performance within the studied department.
4. The research sample members highlighted that their management's focus on institutionalizing and applying methods of organizational conflict management contributes to improving their performance.
5. The management of the Electoral Commission Office in Maysan is concerned with studying and discussing problems and conflicts, which helps in presenting proposals from all parties to resolve conflicts through collective negotiations and dialogues.

إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان

سالم حيدر رسن*
المعهد التقني، الجامعة التقنية الجنوبية، العمارة، العراق
salem.alkaabi@stu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث بشكل أساسي الى تشخيص وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (أسلوب التعاون، أداء العاملين، أسلوب التجنب، أسلوب التسوية، أسلوب المجاملة) في أداء العاملين، تكمن مشكلة البحث في تحديد كيف يمكن لإدارة الصراع التنظيمي ان ترفع أداء العاملين، تم اختيار المنظمة ميدان البحث وهي أحد المنظمات المهمة، لاختبار فرضيات البحث و علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع وأداء العاملين كمتغير تابع، وزعت (54) استبانة شملت جميع الموظفين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والبرمجية الاحصائية SPSS25 في تحليل ووصف نتائجها وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث. وكانت أهم التوصيات هي ضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي باعتبارها عاملاً في التأثير على أداء العاملين وتسهيل عملية إدارة الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، أداء العاملين.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-05-04
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-06-24
- تاريخ قبول النشر: 2025-06-30
- تاريخ النشر: 2025-12-25

*المؤلف المراسل:

سالم حيدر رسن
salem.alkaabi@stu.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المقدمة:

أداء العاملين يمثل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث ينعكس تحسنه مباشرة على جودة المخرجات ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. في ظل التحديات البيئية المتسارعة وتزايد التحديات التنظيمية وتعقيد بيئات العمل الذي يفرض تبني أساليب فعالة لإدارة الصراع، بما يساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءتهم الوظيفية تُعد إدارة الصراع التنظيمي أحد العناصر الأساسية في تطوير الأداء، لأنها تلعب دوراً حاسماً في توجيه الصراع داخل المنظمات نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلاً من أن تكون عائقاً أمام الإنتاجية، هنا تبرز إدارة الصراع التنظيمي كآلية إستراتيجية لتحويل الخلافات من معوقات للإنتاجية إلى محركات للابتكار، مما يساهم في تعزيز أداء العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. تتبع أهمية هذا البحث من دراسة هذه العلاقة في مكتب مفوضية الانتخابات بمحافظة ميسان – وهي بيئة حرجية تلتزم بضمان نزاهة العمليات الديمقراطية – حيث يُتوقع أن تُسهم نتائجه في تقديم حلول عملية لتحسين فاعلية إدارة الصراع، وبالتالي رفع أداء العاملين في القطاعات الحكومية ذات الطابع الاستراتيجي، ومن الضروري توفير بيئة عمل مستقرة وفعالة قادرة على التعامل مع التحديات التنظيمية المختلفة، اشتمل البحث على أربعة مباحث خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية فيما اغرد المبحث الثاني لتناول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث اما المبحث الثالث للجانب التطبيقي وأخيرا المبحث الرابع لتحديد الاستنتاجات ووضع التوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث: تنشأ الصراعات بين العاملين في المنظمات نتيجة التنافس على عدة أمور مثل المناصب او المزايا وعدم تساوي الواجبات والحقوق ما يؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي ذو التأثير السلبي على أداء العاملين مما يتطلب من الادارة الاهتمام بإدارة هذا الصراع التنظيمي لتوفير بيئة وعلاقات ايجابية مناسبة بين جميع العاملين للإسهام في تقليل الأثر السلبي للصراع التنظيمي وتعزيز اثره الايجابي لذلك تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي (هل لإدارة الصراع التنظيمي دوراً في أداء العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان) ؟ وتتفرع عن هذا التساؤلات الآتية:

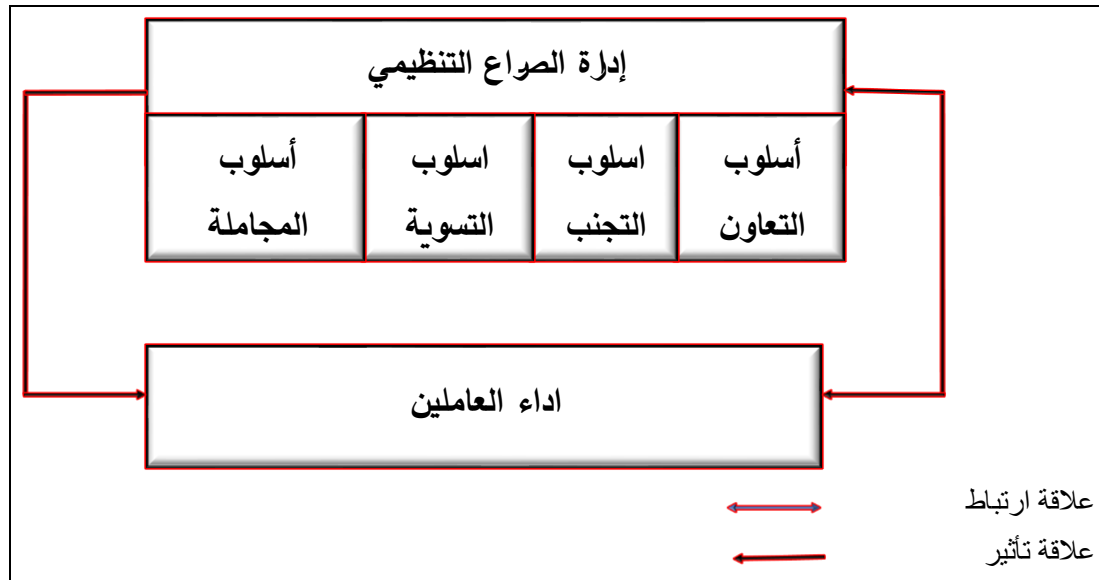
1. ما درجة اهتمام ادارة مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان بإدارة الصراع التنظيمي لتحسين أداء العاملين؟
 2. هل يوجد تركيز على إدارة الصراع التنظيمي في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان؟
 3. هل هناك علاقة ارتباط بين ادارة الصراع التنظيمي واداء العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان؟
 4. هل هناك نماذج تأثير بين إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان؟
- ثانياً: أهداف البحث:** يهدف البحث بشكل أساسي الى تشخيص وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الصراع التنظيمي الفعالة في أداء العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان، إضافة للوصول للفهم الدقيق لكل من إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين، لذلك تتجلى هذه الأهداف بالآتي:

1. تحديد واقع ممارسة كل من إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين وأبعاده في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان.
2. بيان الدور الذي تلعبه إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان.
3. تشخيص طبيعة نماذج التأثير بين ادارة الصراع التنظيمي في أداء العاملين.

4. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث: تظهر الأهمية الخاصة بالبحث من أهمية المتغيرات المبحوثة إدارة الصراع التنظيمي وتحسين اداء العاملين لكونها تمثل مواضيع مهمة يسعى الباحث لبحثها وتحديد مقدار الارتباط والتأثير الذي يمكن احداثه في نشاطات وممارسات المنظمات ، ماله التأثير الكبير على نجاحها، حيث تحتاج المنظمات الى زيادة الوعي بأهمية الإدارة الفعالة للصراعات لأنها قد تكون سبب في مشكلات تنظيمية كبيرة اذ لم تدار بشكل جيد وفعال، خصوصاً ما يتعلق بمسألة التأثير على اداء العاملين ، لهذا يمكن لهذا البحث ان يساعد في زيادة الوعي لاستخدام إدارة الصراع التنظيمي بشكل يضمن مستوى اداء العاملين ورفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: لعرض مشكلة البحث بإطار عملي يمكن اختباره، تم رسم المخطط الفرضي الذي يوضح شكل للعلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسية والفرعية واعتبرت إدارة الصراع التنظيمي متغيراً مستقلاً بأبعادها اما اداء العاملين فقد عد كمتغير تابع، هذا يتضح بالشكل رقم (1).



الشكل (1) مخطط البحث
المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث: لاستكمال متطلبات البحث واجابة التساؤلات المثارة عليه وتحقيق اهدافه، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط بدلالة معنوية فيما بين إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين في الدائرة المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الآتية:
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الصراع التنظيمي في اداء العاملين في الدائرة المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

سادساً: مجتمع البحث وعينه: اختير مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان ميداناً للبحث، وجميع الموظفين العاملين فيه مجتمع له، اما العينة فتمثلت بعاملين بلغ عددهم (54) موظف، بحجم 61 Activate Wind (%) to من حجم المجتمع.

حدود البحث: لقد تمثلت حدود البحث الرئيسية بما يأتي:

- حدود مكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان.
- حدود بشرية: تمثل ميدان البحث في مفوضية الانتخابات، وتم اختيار مجتمع لأجراء هذا البحث تمثل بمكتب مفوضية انتخابات ميسان، وتم اختيار عينة من هذا المجتمع تمثل بالموظفين في جميع المستويات الادارية متمثلة بمدير عام المكتب، معاون المدير مديري الأقسام ومسؤولي الشعب والعاملين (البالغ عددهم 67 موظف)، وبلغت العينة النهائية ب (54) موظف.
- حدود زمنية: تمثلت حدود البحث الزمانية للمدة من 12/5/2024 ولغاية 13/7/2024، اذ بدأت بتحديد المشكلة وانتهت بالتحليل واستخلاص النتائج.

سابعاً: أساليب جمع البيانات: تمت الاستعانة بالمتوفر في المراجع عربية وأجنبية والاطاريح والرسائل الجامعية والكتب والدوريات للحصول على مادة الجانب النظري، اما بما يتعلق بجانب العملي صممت استبانة حسب اهداف البحث بجزئين تضمن الأول بيانات تعريفية خاصة بالعينة ، أما الجزء فتضمن فقرات تتعلق بمتغيرات البحث، حيث تم حصر ابعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي بالاعتماد (المعشر، 2005: 55)، (Kilman & Thomas)، اما متغير اداء العاملين فتم تحديد مجموعة أسئلة بالاعتماد على نموذج (Gaverea,corina,2011) واعتمد مقياس ليكرت الخماسي في تحديد الإجابات على فقرات الاستبانة.

ثامناً: اختبار الاستبانة: لاختبار مدى استقرار وجدوى الاستبانة تم اتخاذ الإجراءات التالية:

1. اختبار ثبات استبانة البحث: لمعرفة صلاحية مقياس البحث وثبات الاستبانة تم اعتماد اختبار معامل الفا كرو نباخ للتأكد منها حيث بلغت القيمة بالمستوى الإجمالي (0.854)، بينما قيمته على مستوى إدارة الصراع التنظيمي فقد بلغت (0.841)، اما اداء العاملين فبلغت (0.889) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدل القيم السابقة على صحة الثبات للاستبانة.

2. اختبار الاتساق الداخلي للاستبانة: تم التحقق من ذلك عن طريق التحقق من علاقات الارتباط فيما بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وأظهرت النتائج وجود علاقات الارتباط المعنوية بين جميع فقرات ومؤشرات الاستبانة هذا ما يؤكد صحة المحتوى للاستبانة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة

اعتمدت أساليب إحصائية لاستخراج نتائج الجانب العملي باستخدام برنامجي (SPSS V25) و (Excel 2016) كما يأتي:

1. اختبار الثبات المقياس البحث، بهدف تأكيد ثبات مقياس البحث من خلال (Cronbach Alpha).
2. الوسط الحسابي لتشخيص متغيرات البحث في إجابات العينة بالبحث ومقارنته بالوسط. الفرضي.
3. الانحراف المعياري بهدف التعرف على درجة تجانس إجابات العينة.
4. معامل الاختلاف للتعرف على حجم الاختلاف لفقرات المقياس.
5. اختبار علاقة ارتباط المتغيرات بمعامل ارتباط سبيرمان لقياس الارتباط ونمط العلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار (T) لاختبار وتحديد معنوية معامل ارتباط المتغيرات وطبيعة العلاقة بينها.
7. اختبار (F) لاختبار معامل الانحدار والتأثير ومستوى معنويته.
8. معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد.
9. معامل التحديد لمعرفة نسب تفسير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد.

عاشراً: الجهود المعرفية السابقة: تمت الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة في البحث بجانبين هما:

1. تم الاعتماد على الجهود المعرفية السابقة في اختيار ابعاد المتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين
 2. ساهمت في اغناء الإطار النظري بما تم اقتباسه منها فضلاً عن استدلال المصادر الحديثة والدوريات والبحوث، لدراسة تلك المصادر والاستفادة بها لإغناء البحث،
- ويختلف هذا البحث عن الجهود المعرفية السابقة بجانبين:
1. لم يجد الباحث بحث او دراسة ربطت بين متغيرا البحث من خلال المسح للدراسات السابقة.
 2. اجري البحث في مكتب مفوضية انتخابات/ميسان ولم يسبق إجراء مثل هذه البحث في هذا القطاع المهم لمعرفة مدى توفر إدارة للصراع التنظيمي وتأثيرها في أداء العاملين.

المبحث الثاني: الجانب نظري

1. الصراع التنظيمي

المفهوم: موضوع الصراع التنظيمي حظي بالاهتمام والبحث من قبل الباحثين والكتاب، ذلك لان الصراع امر لا مفر منه في الحياة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة لتعدد المؤشرات الاجتماعية والنفسية وللتباين في الاتجاهات والقيم، إضافة لتعارض الصلاحيات والاهداف والادوار بينهم. فالمعنى لكلمة صراع لغوياً هو نزاع وخصام او شقاق، والصراع اشتقاقياً يعني تعارض بين مصالح او اراء (العميان، 2004: 52). عرفه روبنز (Robbins، 2013: 417) بعملية تبدأ حين يوقن طرف بأن طرف آخر يؤثر بشكل سلبي أو على وشك التأثير سلبياً بما يهم الطرف الأول. كما يفهم الصراع التنظيمي بأنه نتيجة لمواقف يتصرف خلالها أحد العاملين بما يؤدي للإضرار بأنشطة وظيفية لبعض العاملين والتدخل فيها بمقاومتها أو التعارض بما يؤدي لانخفاض الكفاءة لأنشطة بعدم قدرتها على تحقيق الأهداف (الخليل، 2008: 112).

وعرفه كل من (كاظم والشهابي، 2009: 311) بالإرباك وتعطيل اتخاذ القرارات ما يصعب المفاضلة بين بدائل متعددة وكثرة التناقضات بالمنظمات، او قد تقتصر على اختلاف الرأي بتعدد البدائل وهو ما يقود إلى الإبداع والتغيير والابتكار بدل الجمود والالتزام بالوضع الراهن.

ويرى (Schermerhom et al، 2016: 932 57). أن الصراع عدم الاتفاق بين افراد اما على امور مادية كتخصيص موارد او توزيع مكافآت او الامور العاطفية مثل الكراهية والتناقضات الشخصية وعدم الثقة. واتفقت (الفعاوي، 2017: 14) مع ما ذكر بأن الصراع سلوك انساني نابع من داخل الفرد يحدث مع الافراد او الجماعات للتباين بوجهات النظر حول اهداف او معتقدات ومصالح او قيم تؤثر على أحد الاطراف أو جميعها.

وعرفه (Henry، 2020: 16) بأنه ارباك العمل أو تعطيله، نتيجة ردود افعال يسلكها الفرد بسبب تعرضه للمؤثرات والعوامل البيئية بحيث لا يستطيع التكيف معها. تأسيساً على ما تقدم يمكن ان نعرف الصراع التنظيمي بأنه سلوك من جهة معينة يقصد به التأثير السلبي اتجاه جهة اخرى على قدراتها وإمكاناتها بما يؤدي الى عدم تحقيق الاهداف يكون هذا السلوك بين الأشخاص او الجماعات.

ادارة الصراع التنظيمي: تعني إدارة الصراع التنظيمي اساليب ادارية تتبعها الإدارة بهدف معالجة المشكلات التنظيمية يحتمل ان تكون سبب في بداية الصراع التنظيمي او زيادة احتمال حدوثه (مصطفى، 2000: 392)،

عرفها (Robbins & Judge، 2013: 392) انها عملية تتضمن استخدام حلول لتحقيق مستوى من الصراع المرغوب فيه. اما قطيشتات (2004: 74) يرى بان ادارة الصراع يجب ان تتضمن التحفيز والتشجيع المفيد بالتدخل وحل او منع الصراع الهادم، اما (سلطان، 2003: 56) فقد أشار بان إدارة الصراع التنظيمي عملية يتم بها التعامل معه بمواجهته عن طريق اختيار طريقة مناسبة بفهم اسبابه وابعاده. يراها (العميان، 2004: 51) على انها اسلوب يتخذه المدير لتوجيه الاختلاف او النزاع بين انماط السلوك سواء أكان بين العاملين أو مع العاملين.

أوضح (Saleh. et al، 2021: 4) إدارة الصراع التنظيمي بأنها اساليب سلوكية يتعامل بها المديرون مع حالات صراع للإبقاء عليه عند حد مرغوب فيه .

أكد (Rahim، 2002: 72) على ضرورة ان تتضمن ادارة الصراع الفاعلة نموذج للتغيرات الجديدة بالمستوى الكلي للمنظمة بأن يوجد تشجيع للصراع الجوهري الايجابي وتقليل الصراع العاطفي بمستوى الفرد والمجموعة بمختلف

4. كشف اسباب الصراعات ومعالجتها بطريقة صحيحة لاكتشاف المواهب والقدرات الجديدة كالإبداع والابتكار.

5. بناء مشاعر إيجابية بين العاملين لتنسيق جهودهم سعياً لتحقيق الاهداف التنظيمية.

في ذات الصدد تعتبر ادارة الصراع الفعالة أمر أساسي لتنمية المجتمع، حيث تعتبر كنهج استباقي للعمل على بناء وتقديم أفضل الحلول للصراع فعندما يبدأ الصراع تكون هناك حاجة إلى معرفة الكيفية التي يدار بها بشكل صحيح، ليصبح قوة إيجابية لتطور المنظمة وليس سلبية قد تهدد الفرد أو الجماعة، فإذا بدأت الصراعات ولم تدار بالشكل الصحيح، فسوف تؤدي إلى قلة الاهتمام وتأخير انجاز الاعمال، اما بالحالات القوية فقد تؤدي لانهايار المنظمة بشكل كامل (21 Nadum and Okey,2013).

أبعاد ادارة الصراع التنظيمي: وضع الباحثون ابعاداً عديدة لإدارة الصراع التنظيمي، لكنها تباينت بأعدادها ومسمياتها وفقاً لمدارس فكرية متعددة ينتمي إليها الباحثون، اذ تراوحت بين بعدين إلى خمسة ابعاد، مثلاً قام (Blake & Mouton,1974:37) بعرض مخططهما المفاهيمي بخمس ابعاد لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين وهي (الإكراه والانسحاب والتلطيف والتسوية وحل المشكلات) حيث تستند بتمايز عن بعضها ببعدين أساسيين يعبران عن توجه المدير في إدارته للصراع هما (الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين). ولوجود عدة ابعاد يمكن استخدامها لغرض إدارة الصراع التنظيمي ولعدم وجود بعد واحد يمكن ان يستخدم على الدوام، لاعتماد ذلك على ظروف واسباب الصراع وطبيعة العمل ودوافع الاطراف المتصارعة تم اعتماد في خمسة ابعاد من نموذج لهذا البحث وفقاً لدراسات (المعشر، 2005: 55) (عيسى، 2009: 83) و(حريم 2003: 61) و(عبد الواحد، 2008: 76) و(الخالدي، 2008: 66) وفيما يلي شرح هذه الابعاد:

1. **اسلوب التعاون:** يعني قيام عدة أطراف متعارضة بالتعاون فيما بينها للتوصل لحل يرضي حاجات الجميع، بمناقشة الاختلافات بهدف توظيف الصراع بما يخدم كل الاطراف، يميز هذا الاسلوب اهتمامه العالي بالأفراد والاداء (المعشر، 2005: 44). إضافة لعدم وجود الخسارة لاي من الاطراف مقابل مكسب أي طرف مع التركيز على امر اساسي هو ان النجاح عمل جماعي وليس فردي (زايد، 1995: 531). كما يعني التعاون بين كل أطراف الصراع لغرض إيجاد الحل الملائم، ثم إشباع اهتمامات كل الأطراف باعتباره نمط تعاوني وحازم، والتعاون يتخذ شكل الاستثمار للخلاف ليتعلم جميع أطراف الصراع من حكمة وخبرة بعضهم. (المومني، 2002: 53). اضاف (خوين 2015: 372) بسعي الاطراف المتصارعة إلى التعاون بينهم لحل المشكلات حل يلبي حاجة الطرفين فالعمل الجماعي والمفتاح الذي يسهم بتعميق الافكار لكلا طرفي الصراع لذلك يعتبر التعاون اسلوب أفضل للمنظمات، لأنه يعزز افكار المرؤوسين بشأن الاهداف المنشودة كونها متناغمة أكثر من كونها متقاطعة، ثم يوظف الصراع لصالح المنظمة العام. أكد (فارس وآخرون، 2017: 250) بان الطرف الذي يتنازل يتسم بالكرم والاطاعة للأوامر، ويعد اسلوب حازم لكن يتصف بالتأزر والتعاضد. كما يشار له

المستويات التنظيمية، بتوجيه أعضاء المنظمة حول كيفية التعامل مع الصراعات بالشكل الصحيح.

يشير (Lawani et al, 2022:40) بأن إدارة الصراع التنظيمي تعمل لبناء أو استخدام قدرات عقلانية وعاطفية لتحقيق النتائج المثمرة من الصراع الإيجابي وتقليل احتمال تصاعده لمستويات تحقق الضرر للمنظمة.

من هنا اكدت عدة وجهات نظر التي رأت أن إدارة الصراع التنظيمي إجراءً حتمياً بحياة المنظمات، لذلك يجب وجود إدارة له لكي تعمل على تحسينه لمنع الاثار السلبية التي تنشأ عن الصراعات بتوظيف أساليب أو تقنيات لحلها، ثم صياغة استراتيجيات ملائمة لإدارة الصراع التنظيمية (2018,10 Alemu).

مما تقدم أعلاه يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي هي مجموعة من الأساليب والقرارات التي تتغير وفقاً لجودة الوحدات المتنافسة يتبعها المديرون في الحد من شدة الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، والسيطرة عليها واعتمادها بطريقة تحقق فعالية أفضل للمنظمة. لذلك ظهرت العديد من التعريفات المختلفة للنزاعات التنظيمية نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين حول إدارة الصراع التنظيمية.

ثانياً: أهمية إدارة الصراع التنظيمي: ان الادارة الفاعلة للصراع التنظيمي لها اهمية كبيرة اذ حدد (محمد، ووهب، 2010: 31) دوره البارز على احداث التغيير الجوهري في المنظمة من خلال تفخيز البرامج التي تطور الروح الابداعية للفرد والمجموعة، اضافة لتعزيز الاحترام والتقدير المتبادل فيما بين الجهات التي تشارك بحل الصراعات، لزيادة تماسك وولاء الجماعات التنظيمية للمنظمة لزيادة الإنتاجية. تحوز إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة على أهمية كبيرة ومن أهم مزاياها هي انه إذا تم الاستثمار فيها جيداً سوف تساهم بزيادة تطوير فاعلية أداء المنظمة ومستوى العمل المنجز فيها، ومع ذلك لا بد لهذا الصراع من مستوى إيجابي للوقوف عليه حتى لا يتحول بالتأثير سلبيًا على الاداء المنظمي والاهداف، إذا ما اعد لإدارة الصراع التنظيمي كأداة للإبداع والابتكار. ذكر روبنسون بوجود علاقة بين الصراع والاداء والابداع، حيث عندما يكون الصراع في المنظمة نلمس نمطا من الابداع لتحقيق اهداف تنظيمية (الطويل، 2022: 55).

تتضح أهمية الإدارة للصراع التنظيمي تكمن بالحفاظ على مستوى أفضل من الصراع حيث يتم توجيهه للأغراض الإنتاجية، بتحديد الجوانب الإيجابية المتوقعة من الصراع، من خلال توظيف اساليب لزيادة قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف، باعتماد أسلوب تقوية التماسك التنظيمي للمنظمة باعتباره الخيار الأفضل للتعامل وإدارة الصراع فهو نتاج تفاعلي للأفكار والأساليب كميّار لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل (Thomas & Schmidt , 1976:316). معظم الاحيان يرى الصراع التنظيمي بانه كظاهرة سلبية تقضي لزيادة اضطرابات ومشكلات تنظيمية داخل المنظمة، لذلك فان ادارته تحقق أهمية كبيرة بالمستويات التنظيمية حيث أشار (عياصرة، واحمد، 2008: 65) لأهمية إدارة الصراع التنظيمي باعتباره يحقق المزايا التالية:

1. مساعدة المديرون والعاملون في التنافس الايجابي.
2. خلق الفرص للتغيير.
3. بتنسيق الجهود بإعادة ترتيب مشاعر العاملين.

الطرفان بالتفاوض أي تقديم تنازلات لبعضهم البعض، بأن يترك كل منهم اهتماماته ليضحي بها لأجل ارضاء طرف آخر. اضاف (Abioro et al. 2019: 24) بانها تضم تقنيات تعتمد الادارة لمعرفة سبب الصراع الرئيسي، ثم تعتمد اسلوب التسوية لأقناع الطرفين على حل الصراع بتقديم بعضاً من التنازلات لجعل الطرفين في نفس المستوى. ويمكن القول بان التسوية تعني حل الصراع بتقريب وجهات نظر كل الاطراف المتصارعة للتوصل للاتفاق باستخدام وسائل مثل الوساطة والمفاوضات. كما أن هذا الاسلوب ضروري عند الرغبة ببقاء روح الفريق والتناسق والاستقرار.

3. **اسلوب التجنب:** يقصد بهذا الاسلوب اهمال وتجاهل المواجهة بالصراع وتغاضي عن اسبابه، بإهمال اهتمامات طرفيه والسماح باستمرار الصراع في ظل مواقف معينة (Johnson & Klein, 1997: 277). بينه (المومني، 2002: 58) بعدم قيام أي أحد من أطراف الصراع بتتبع اهتماماته وإهمال اهتمامات طرف الصراع الآخر، مع عدم محاولة معالجة الصراع، فممتلك هذا الاسلوب يتبع المسابسة لتجنب قضية ما بتأجيلها الى وقت مناسب مع الانسحاب من موقف يهدد مصالحه. أوضح (Judge & Robbins, 2013: 478) هذا الاسلوب بأنه محاولة للخروج من الصراع بدون تصادم مع آخرين، ويأخذ شكل تأجيل أو تأخير، ويعد اسلوب محايد يعكس صوراً لأفراد ينتمون لمنظمة واحدة لكن مع انعدام أي نوع للاتصال فيما بينهم. يُنظر (Thomas and Schmidt, 1976: 79) إلى أسلوب التجنب بإدارة الصراع بأنه منخفض من ناحية الإصرار والتعامل في التشديد على حالة الصراع، اذ يعلم الشخص بوجود صراع لكنه يتعامل معه بالتجاهل والتجاوز او الانسحاب من المشكلة مع عدم الالتزام به (Momanyi, 2016: 135). كما يشتمل أسلوب التجنب على اهتمام منخفض بالنفس وبالآخرين ويميل للانسحاب من الصراع والبقاء على حياد (Wanyonyi et al, 2015: 269).

4. **المجاملة:** يعد اسلوب سلبى لحل الصراع التنظيمي، فيه يمنح الفرد الأولوية للمصلحة الشخصية للآخرين، فاعلية هذا الاسلوب قليلة بالتعامل مع المشكلات، اذ يشجع الاطراف على اخفاء المشاعر، ويتابع الفرد تطلعات واهتمامات الآخرين الخاصة على حساب تطلعاته واهتماماته الخاصة (مصطفى، 2000: 449). يمثل هذا البعد الإعراض عن اهتمامات أحد طرفي الصراع مقابل خضوع لرغبة الطرف الآخر بالتضحية لإرضاء الآخرين ويتميز بقبول رغبات الآخرين وعدم الحزم (المومني، 2002: 15). أوضح (إدريس والمرسى، 2004: 37) انه في ظل هذا الاسلوب فإن المبادر في حل الصراع يقوم بوضع نصب عينيه تحقيق أقصى حد من مصالح واهتمامات الآخرين في حين يسعى لتحقيق أدنى حد من مصالحه واهتماماته كما يسمى هذا الاسلوب بأسلوب الإيثار ورغم أنه يبدو كمحاولة للاستسلام أو التخلي، لكن هناك مواقف يعد فيها اسلوب إيجابي مفيداً لحل الصراعات، مثل المواضيع الهامشية حيث يمثل هذا الموقف عن الإيجابية، إضافة الى ان بعض الجماعات أو

بمواجهة وحل المشكلات والإقناع والتعاون، واتباع هذه الطريقة لتحديد مصدر الصراع ومناقشه وتحديد مصالح الأطراف المتنازعة المشتركة وتركيزها، ومعرفة الأسباب المؤدية إلى الصراع لحلها بالدقة والوضوح المطلوب، لعدم إثارة أي من الأطراف المتصارعة، وجمع وجهات النظر لتحسين العلاقات فيما بين الجميع (عبد الكريم، 2018: 68). أوضح (Soubagleh, 2019: 20) بان التعاون يشير الى التكامل والشفافية والانفتاح في التبادل والبحث المعلوماتي عن البدائل لدراسة الاختلافات بغرض حل الصراع بالطريقة المقبولة لكل الأطراف المتصارعة. استناد الى ما سبق ذكره يمكن القول ان التعاون هو تعاون جميع الاطراف من اجل حل مشكلة الصراعات باعتبارها مشكلة تستوجب التعاون لحلها سوية وليس معركة يجب الفوز بها.

2. **التسوية:** يقصد به ايجاد حلاً وسط يرضي اهتمامات كل الاطراف جزئياً ويسمى بأسلوب الحل الوسط أو منتصف الطريق، الهدف من استخدامه هو كسب الوقت لحين تقليل حدة الصراع والتوتر بين اطراف الصراع (المعشر، 2005: 49). أشار (Rahim, 2002: 220) الى ان هذا الأسلوب يتضمن اخذ وعطاء بين طرفان اذ يتخلى احدهما عن شيء ما ليجعله مقبول للطرفان، يعد الأسلوب مفيداً عندما يكون هناك أهداف اطراف متصارعة متبادلة أو عندما يكون الطرفان بنفس القوة قد وصلوا لطريق مسدود في التفاوض، حيث يمكن استخدام التسوية عند عدم امكانية التوصل إلى موافقة الأطراف على حل مؤقت للمشكلة. يعد من الاساليب الكلاسيكية لحل وادارة الصراع لا ينتج عنه رابح او خاسر كما يتلاءم هذا الاسلوب عند توازن وتسايي قوة الجهات المتصارعة (إدريس والمرسى، 2004: 55). ذكر (Starks, 2006: 55) انه موقف يتفق فيه أطرف الصراع في بعض القضايا ما ينتج الحل الوسط الذي يرضي جميع الأطراف المتصارعة. أوضح (Lam et al, 2007: 89) ان هذا أسلوب ينطوي على مستوى متوسط من التعاون والإيجابية، يولي في هذا النمط الاهتمامات لكل من المصالح الشخصية ومصالح الآخرين ينتج عن موقف وسط، بإيجاد منطقة حياد أو وسط وهي إحدى سمات الفرد المستخدم لهذه الاستراتيجية بتقديم تنازلات من الطرفين. ثم التركيز لتسوية النقاط الثانوية وبقاء النقاط الأساسية للخلاف ليخف ويتناقص خطرهما بمرور مدة من الوقت وميزة هذا الاسلوب الأساسية في توفير حل لمعظم صراعات العمل وعدم وجود طرف رابح او خاسر (الشريف، وعبد العليم، 2010: 272).

أشار (Colquit et al, 2013: 442) الى ان التسوية تعني ايجاد لحل وسط لفض الصراع وهي أكثر الاشكال شيوعاً لحل الصراعات تكون فيها خسائر او ارباح أطراف الصراع متعادلة ويحافظ على علاقات طيبة بين العاملين. وضح (عطا وبرسيم، 2014: 139) التسوية بالتهديئة للصراع بالقيام بالحوار والتناقص مع جميع أطرافه لتهديئتهم عن طريق استخدام الاساليب المؤثرة لإرجاع العلاقة الطيبة بينهم. ذكر (Oz Yildirim & Kayikci, 2017: 178) بأن التسوية تعني قيام

العمل، ويراه آخرون انه اداء للمنظمة ككل (آمال وآخرون، 2014: 37).

ومن التعاريف اعلاه، يمكن ان يعرف الاداء بأنه مجموعة من مهارات او قدرات او دوافع يمتلكها العاملون وتؤثر بفاعلية على سلوكهم وإنجازهم، تساعد في أداء مهام العمل بفاعلية وكفاءة، إضافة لتقديم افكار جديدة ومشاركة في تحقيق الاهداف التنظيمية.

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي لأداء العاملين

يظهر التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء الموظفين أنها ممارسة قديمة معروفة في الحضارات القديمة، تطور مفهومها مع تطور أساليب القياس والتطور الإداري بشكل عام، فهي تشير إلى أن العملية بدأت بعد أن بدأ الشخص بفكر في ما يحدث من حوله عند مشاهدة الآخرين يعملون مع تطور الحياة وظهور وتطور الحضارات القديمة، وقد أصبح استخدام هذه العملية يتزايد بشكل كبير مع تطور أساليب القياس والتطور الإداري والحضارة في وادي بلاد ما بين النهرين في العراق، تظهر الوثائق أن السومريين القدماء مارسوا الأداء هي إدارة ومتابعة أداء المؤسسة ومهام كل موظف. اعتماداً على طبيعة العمل الموكل إليها. تقييم الأداء: هو تقييم لما إذا كان العمل قد تم بالطريقة الصحيحة، والذي يقيم كفاءة وأسلوب الموظف في أداء هذا العمل.

كما تشير الآثار التاريخية لعملية تقييم أداء العمال إلى أنها ممارسة قديمة معروفة في الحضارات القديمة، تطور مفهومها مع تطور طرق القياس وتطور الإدارة بشكل عام، يبدأ الشخص في التفكير فيما يحدث من حوله ويصدر إشارة قبول أو رفض عند مشاهدة عمل الآخرين مقارنة أداء الآخرين وفقاً لتصورهم الخاص، يدل على أنه مع تطور الحياة وظهور وتطور الحضارات القديمة، توسع استخدام هذه العملية في حضارة وادي بلاد ما بين النهرين في العراق، استخدم السومريون القدماء سلسلة الأساليب والإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات بهدف تحقيق الفرص والإنتاجية والكفاءة التي لها علاقة بأداء الناس بتعبير أدق، إنها عملية الاختيار والتحليل والتصميم. تطوير وتنفيذ وتقييم أكثر البرامج فاعلية من حيث التكلفة والتي تؤثر بشكل إيجابي على السلوك والإنجاز البشري (3: 2012، Nickolas). كما يعني تطوير أساليب العمل الفنية والمالية والإدارية، اعتماداً على المتغيرات البيئية القائمة على تبادل التدريب والمعرفة والخبرة، مع منهج علمي مخطط مسبقاً، حيث أن القيادة التنظيمية هي الداعم الرئيسي لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء والتفكير في التميز والأفراد والمنظمات والمجتمع. (الربيعي 2017: 47) لذلك فإن إدارة الأداء هي عملية إدارية مصممة لربط الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية بحيث تكون الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية موحدة قدر الإمكان، وعملية إدارة الأداء ليست عصا سحرية لحل جميع المشاكل التي تواجهها المنظمة، ولكنها عصا سحرية في أي منظمة إذا كنت ترغب في تحقيق النجاح على مستوى قريب من المدى الطويل. إنه يمثل أحد أهم الأنظمة التي يجب استخدامها بكفاءة.

ثالثاً: أهمية أداء العاملين

تتمكن أهمية تقييم أداء الموظف فيما يلي:
تشجيع المديرين والمشرفين على تطوير المهارات الفكرية وإمكانات زيادة الإبداع. تحفيز المدير، وبناء علاقات جيدة مع

الأفراد عند التوصل للاتفاق ستحافظ على العلاقات الإيجابية حتى على حساب التنازل.

2. أداء العاملين

يعتبر الاداء احد المفاهيم التي اثارت اهتماماً كبيراً في دراسات إدارة الاعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية خاصة، لما يشكله المفهوم من أهمية بالغة للفرد والمنظمة فمعظم الباحثين عبروا عن الاداء بمدى النجاح الذي تصل اليه المنظمة لتحقيق اهدافها وغاياتها، حيث تناول عدة باحثين مفهوم الاداء ومنهم (Nura & Tabin, 2013: 248) و (بلال، 2010: 21) أن تحسين اداء العاملين يمثل مجموعة نتائج سلوكية تساهم بتحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستخدام للموارد المتاحة، بتوفر متغيرات أخرى كالعلاقات الجيدة والالتزام وتوفر بيئة العمل المناسبة.

يرى (Mubbsher et.al., 2012, 69) أن الاداء مجموع واجبات العاملون الموكلة اليه من الادارة على ضوء توفر عدة معايير مثل الكفاءة والفاعلية والالتزام والقدرة والرغبة في العمل. كما عرفه (غازي، 2013: 36) بمجموعة قدرات ومهارات يمتلكها العاملون تأهلهم لأداء واجباتهم ومهامهم في المنظمة لتوفير الدافع لديهم.

ايضا يرى (Korschun, et al., 2014:20) أن الاداء عبارة عن عمليات والتحسين المستمر لعملية الانتاج للحصول على المخرجات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة باستخدام فرق العمل الجماعية.

عرف (287: 2011، Gavrea) الاداء بأنه قدرة المنظمات في استغلال مواردها وبيئتها الداخلية واستغلالها في سبيل الوصول الى تحقيق الاهداف.

كما بين (131: 2014، Jabbouri, Zahari) الاداء بعملية مستمرة مرنة تشمل المديرين والذين يعملون كشركاء بإطار لتحديد أفضل الطرق لإنجاز العمل لتحقيق النتائج المرغوبة.

ذكر (مبروك، 2013: 10) تحسين اداء العاملين بأنه مفهوم واسع ويتضمن عناصراً داخلية وخارجية تعكس قوة المنظمة في تلبية الاحتياجات المتعددة لعدة أطراف كالعاملون والزبائن والمساهمون.

عرف (البغدادي، 2007: 160) تحسين اداء العاملين انه التعين الفعال للموارد البشرية والمادية بوجود ادارات فعالة وقادرة على توزيع مناسب للأعمال والمهام مع رسم خطط إستراتيجية واضحة وسليمة.

بين (3: 2012، Nickolas) أداء العاملين انه طريقة منظمة في تحسين إنتاجية وكفاءة العمل من خلال استعمال طرائق واجراءات وإستراتيجية لإيجاد الحلول للمشكلات لإدراك نقاط القوة والفرص ذات علاقة بأداء العاملين.

وضح (الربيعي، 2017: 47) تحسين اداء العاملين بالارتقاء بأساليب العمل فنيا وماليا وإداريا بمنهج علمي مخطط مسبقاً وينسجم ويتلاءم مع متغيرات البيئة باعتماد التدريب وتبادل الخبرات وتراكم المعرفة، إضافة الى تعاون فاعل بين المنظمة والعاملون لان المنظمة هي الداعم الرئيسي لتحفيز أداء العاملين لتحسين وتميز الأداء الذي ينعكس على الجميع.

اما الاداء التنظيمي فيعرف بأنه هدف تطمح المنظمة الوصول له، واختلف الباحثون بالنظر الى الاداء من زوايا ومناظير مختلفة حيث نظر بعضهم اليه من اداء الفرد او من اداء فريق

التي يتلقاها، فإن المزيد من عوامل الحوافز ستكون عديمة الفائدة للموظف. وهذا يتطلب نظاما واضحا لتقييم أداء الموظفين للتمييز بشكل فعال بين الموظفين المجتهدين ذوي الأداء العالي عدم النجاح في أساليب الإدارة التي تربط معدلات الأداء بالعوائد المادية والمعنوية المستلمة. إذا كان مستوى أداء الموظف مرتبطا بالترقيات والمكافآت والحوافز التي يتلقاها، فإن المزيد من عوامل الحوافز ستكون عديمة الفائدة للموظف وهذا يتطلب نظاما واضحا لتقييم أداء الموظفين للتمييز بشكل فعال بين الموظفين المجتهدين ذوي الأداء العالي والموظفين الكسالي والموظفين غير المنتجين.

1. قضايا الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى أداء الموظف، وعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية. يتأثر الرضا عن العمل بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظفين، مثل العوامل الاجتماعية مثل العمر والخلفية التعليمية والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية مثل المسؤوليات داخل المنظمة والنظام الغذائي ونظام الترقية والحوافز الأسباب الإدارية: الكسل الإداري المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في مشاكل غير منتجة، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أداء الموظفين الآخرين، ويمكن أن يحدث الكسل الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية بشكل عام داخل المنظمة.

خامسا: العناصر والوسائل المتاحة لتحسين أداء الموظفين: تعتمد فكرة تحسين أداء الموظف على التعامل مع صور الأداء والانحرافات، والتي قد تكون ناجمة عن أحد العناصر التالية الأداء الموظف:

1. معرفة متطلبات الوظيفة: تتكون من كل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للعمل وجميع المجالات ذات الصلة.
2. جودة العمل ما يدركه الموظف عن عمله ورغبته ومهاراته الفنية وقدرته على أداء العمل المعين دون ارتكاب أخطاء.
3. مقدار العمل المنجز: مقدار العمل الذي يمكن للموظف إكماله في ظل الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. المثابرة والموثوقية والجدية: التفاني في العمل، وقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية عن العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ودرجة الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين، لتقييم نتائج العمل وتحسين الأداء، ليس فقط لمساعدة المشرفين على توزيع العمل بطريقة منظمة، ولكن أيضا لمساعدة العمال على معرفة واجبات ومسؤوليات عملهم وما يحتاجون إلى القيام به.
- من الضروري تجميع العمال في فئات بناء على توحيد الواجبات والمسؤوليات. لتحسين أداء الموظفين، من الضروري توفير مجموعة من الوسائل أهمها: (الجبوري، 2019: 43)
- الوسيلة الأولى لهذا الإجراء هي التأكد. إيجابي تجاه العامل من إدراك أنه من المستحيل القضاء على جميع أوجه من اتخاذ اتجاه القصور والضعف لدى العامل، مع التركيز على نقاط القوة لدى العامل. هذا يعني أن موهبة الموظفين ماثرة ومتطورة

المروسين والاقتراب منهم لتحديد مشاكلهم تحديد التخلف عن أداء الموظفين والعمل على تطوير التدريب والبحث والتطوير (الربيعي، 2012: 78) لتحسين الرضا الوظيفي للموظف. هذا يعني أنه يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. توفير أساس موضوعي الأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وهلم جرا. (الغربي وآخرون، 2017 (139) زيادة كفاءة العاملين في تقديم الخدمات السياحية، ورفع المهارات الفردية للعمال يلعب دورا رئيسيا في تحفيز الحركة السياحية (الشبلاوي، 2016: 156) و (مناصريه، 2018: 416) على أن الغرض الأساسي من عملية تقييم أداء تنص على وجوب الموظفين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين، والتي تهدف بشكل عام إلى الاستفادة منها في تحقيق من الإدارة، وأن الأساس والقواعد التي تبنى عليها عملية الإدارة، وعلى وجه الخصوص الأداء نستخدم عملية التقييم والحضارة لموظفي وادي النيل العاملين مع الموظفين. هذه هي سلطة رئيسهم، والتي تمنحها القوانين التي كانت مستخدمة في ذلك الوقت. تستخدم الإدارة العلمية عملية قياس وتقييم أداء الموظفين كأحدى وسائل إعادة تصميم العمل وتعزيز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، مع التركيز بشكل أساسي على تصميم العمل، وتعكس كلية العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية إدارة الأداء وتقييم الأداء، إيماننا بالمبادئ، يمكنك:

1. معرفة تنظيم مستوى الأداء العام لجميع العاملين فيه
2. استخدام المعلومات المقدمة في عملية التقييم لتحديد سبب انخفاض مستوى الأداء.
3. معرفة الأفراد الأكثر احتياجا لتحسين مستويات أدائهم.
4. تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمروسين.
5. تقديم ملاحظات الأداء للموظفين حتى يتمكنوا من تحسين مستمر.

رابعا: العوامل المؤثرة على أداء الموظف

يمكن تحديد أهم هذه العوامل على النحو التالي (الكردي، 2010: 3):

1. عدم وجود أهداف محددة منظمة ليس لديها خطة مفصلة لعملها وأهدافها، ومعدل الإنتاج المطلوب لأدائها: غير قادرة على قياس ما تم تحقيقه أو تحمل المسؤولية. كن مستوى أداء موظفيها لعدم وجود معايير محددة مسبقا لذلك، فإن المنظمة لديها معايير ومؤشرات للإنتاج والأداء الجيد. إذا لم يكن الموظف يعاني من مرض ضعيف، فإن الموظف ذو الأداء الجيد سيكون مساويا للموظف المصاب بمرض ضعيف.
2. عدم الاشتراك في الإدارة يسهم عدم مشاركة الموظفين بمختلف المستويات الإدارية سواء التخطيط وصنع القرار في الفجوة بين القيادة الإدارية والموظفين من المستوى الأدنى، وبالتالي يضعف الشعور بالمسؤولية أو العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية ويؤدي هذا إلى انخفاض مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين لا نهم يشعرون أنهم لا يشاركون بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها أو حل المشكلات في الأداء وقد يعتقدون أنهم مهمشون داخل المنظمة.
3. مستويات أداء مختلفة أحد العوامل التي تؤثر على أداء الموظف هو عدم النجاح في أساليب الإدارة التي تربط معدلات الأداء بالعوائد المادية والمعنوية المستلمة، إذا كان مستوى أداء الموظف مرتبطا بالترقيات والمكافآت والحوافز

بتحسين الأداء غالباً ما تستند إلى معالجة عيوب الأداء الفعلية والانحرافات عما يتم استهدافه.
ج. تحسين الوظيفة: تشمل أهمية العضوية داخل المنظمة تمكين وسائل الموظف وإقناعها.
د. تحسين العمل وظروفه: والذي يتم عن طريق استقرار العمل وإدارة الأهداف، تحسين مناخ بيئة العمل من خلال مجموعة من الاعتبارات، أي عن طريق تلطيف جو العمل وتحسين ظروف العمل.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: الإحصاء الوصفي: يهدف هذا المبحث الى عرض ووصف المؤشرات الإحصائية لمتغيرات البحث لتوضيح مستوى توافر المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الانموذج من خلال التكرارات واوساط حسابية وانحرافات معيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة لقياس استجابة العينة المبحوثة على الاستبانة وكالاتي:
أ. وصف وتشخيص إجابات افراد العينة على ابعاد متغير ادارة الصراع التنظيمي:

الوسيلة الثانية: هنا، يتم تحقيق أداء الموظف من خلال منح الموظفين حرية أداء العمال الذين يريدونهم، وهو ما يتوافق مع مؤهلاتهم ومهاراتهم، من خلال إظهار والتأكيد على أن التحسين المنشود في الأداء يساهم في تحقيق هذه الفوائد، يتم تحسين أداء العمال من خلال تحقيق الارتباط بين الأهداف الشخصية للعمال وأداء العملة يزيد من تحقيق التحسن في أداء العمال.

2. خطوات لتحسين أداء الموظفين: وأوضح التدابير التي ينبغي أن تكون متاحة لتحسين أداء الموظفين على النحو التالي (جاسم، 2017: 35):

أ. التركيز على نقاط القوة لدى الموظفين.
ب. ربط الأداء والرغبة وإعطاء الموظفين حرية الوصول إلى الأداء الممتاز.
تحقيق الارتباط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله.
أما بالنسبة لـ (حيدر، 2018: 36) ونحن نعمل على تغيير سلوك الموظف وتطبيق أساليب مختلفة لذلك مثل المدخلات- التدريب والحوافز - تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الموظف، وهو توليد الدافع الموظف لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما بالنسبة لـ (طويل، 2018: 301) فإن فكرة

فيما يأتي جدول (1) يوضح استجابات أفراد العينة على متغير ادارة الصراع التنظيمي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة%
x1	3.28	1.166	36	66
x2	3.30	0.924	28	66
x3	3.70	0.969	26	74
x4	3.87	1.027	27	77
x5	3.53	0.609	17	71
x6	3.60	1.093	31	69
x7	2.98	1.412	47	60
x8	2.85	1.171	41	57
x9	3.19	1.201	38	64
x10	3.12	0.916	29	62
x11	3.17	1.102	35	63
x12	3.51	1.011	29	70
x13	3.70	0.969	26	74
x14	2.98	1.412	47	61
x15	3.12	0.916	29	62
x16	2.79	1.316	334	65

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

منوية قدرها (65) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة ايضاً.
ب. وصف وتشخيص إجابات افراد العينة حول متغير اداء العاملين: فيما يأتي جدول يوضح الاستجابات على متغير اداء العاملين.

يتبين من الجدول (1) بأن الفقرة (x4) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.87) وبانحراف معياري (1.027) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (77) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (x16) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.79) وبانحراف معياري (1.316) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة

جدول (2) توضيح استجابات أفراد العينة على متغير اداء العاملين				
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	شدة الإجابة%
x17	4.02	1.024	25	80.4
x18	3.87	0.893	23	77.5
x19	3.79	1.292	34	75.7

48.9	57	1.401	2.45	x20
80.9	25	0.992	4.04	x21
76.2	32	1.201	3.81	x22
84.7	20	0.859	4.23	x23
88.9	16	0.711	4.45	x24
77.9	26	1.019	3.89	x25
74	27	1.012	3.7	x26
40	50	0.993	2	x27
88.1	24	1.049	4.4	x28
77.9	26	1.019	3.89	X29
74	27	1.012	3.7	X30
80.9	25	0.992	4.04	X31

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

الصراع التنظيمي مع متغير اداء العاملين والتي تسمى هي كما يلي H_0 بالفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي و اداء العاملين .مقابل الفرضية البديلة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي و اداء العاملين.

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى 0.471** وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية $\text{sig.}=0$ تحت مستوى دلالة احصائية 1 % وذلك لان قيمة كانت اقل من 1 % وبذلك يقبل الباحث الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين.

لغرض الكشف عن قوة ونوع العلاقة ومعنويتها بين متغيرات البحث يتم الاعتماد على مستوى الارتباطات في ذلك، ويتم استخلاص قيم الارتباطات والحكم اما بمعنويتها او بعدمها اعتمادا على هذه الاختبارات، والجدول (3) يتضمن الارتباطات بين متغيري البحث ومعنوية كل ارتباط:

يتبين من الجدول (2) بأن الفقرات (x24,x31,x17,x21,x23) قد سجلت اعلى الاوساط الحسابية وبلغت اكثر من (4.01) وبانحراف معياري تراوح بين (0.992 و 1.049 (كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية تراوحت بين (80.9 و 88.9) مما يدل على وجود انسجام كبير جداً بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرات، وفيما فقد (x20,x27) يتعلق بالفقرات ، وفيما يتعلق بالفقرات سجلت اقل الاوساط الحسابية , وبلغت (2.00 و 2.45) وبانحراف معياري تراوح بين (0.993 و 1.401 (كما) سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية تراوحت بين (40 و مما يدل على عدم وجود انسجام بين استجابات افراد (48.9) العينة تجاه تلك الفقرات

ثانياً :اختبار فرضيات البحث

1. اختبار علاقات الارتباط(الفرضية الرئيسية الأولى)
لغرض تحديد العلاقات لاد من وضع الفرضيات موضع الاختبار والتحليل، والتي هي فرضية رئيسية تمثل العلاقة ان الفرضية المتعلقة باختبار العلاقة بين إدارة

الجدول (3) يبين الارتباطات بين إدارة الصراع التنظيمي ومتغير اداء العاملين

الارتباطات						
اداء العاملين	Pearson Correlation	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب التسوية	أسلوب المجاملة	ادارة الصراع التنظيمي
		0.513**0	0.293**0	0.309**0	0.382**0	0.471**0
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	54	54	54	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

H_0 ان الفرضية المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية التالية:
لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الصراع التنظيمي H_0 : على اداء العاملين مقابل الفرضية البديلة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الصراع التنظيمي H_1 : على اداء العاملين.

الجدول (4) الذي يتضمن كافة المعلومات المطلوبة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

تبين من الجدول (3) بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين ابعاد المتغيرين، فيما عدا ان هناك ضعفاً في ارتباط بعد التجنب، كما يتضح وجود تباين كبير في قوة الارتباطات بين إدارة الصراع التنظيمي واداء العاملين

1. : (اختبار علاقات التأثير) (الفرضية الرئيسية الثانية)
اختبار تأثير متغير إدارة الصراع التنظيمي على متغير اداء العاملين

تم هنا اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها حول تأثير متغير إدارة الصراع التنظيمي ابعادها على متغير اداء العاملين.

اختبار تأثير إدارة الصراع التنظيمي على اداء العاملين

الجدول (4) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار ومعنويتها وقيمة دربن واتسون لمتغير إدارة الصراع التنظيمي على متغير أداء العاملين

قيمة t المحسوبة	قيمة t المعنوية	قيمة دربن-واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
6.482	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.654	لا توجد مشكلة
معامل التحديد 2R	معامل التحديد المصحح	معلمة الانحدار غير القياسية	
0.4531	0.4342	0.46	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

1. نظراً لقوة العلاقة بين متغيرات البحث فإن هناك ضرورة لرفع الروح المعنوية والراحة بين العاملين، من خلال إعادة النظر في ظروف العمل ومسببات الصراع التنظيمي من خلال تحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني بروح الفريق.
2. تحديد وتعريف مجموعة من الممارسات اضافة لإقامة اجتماعات بهدف التعريف بالممارسات الثقافية الملائمة والمطلوبة والمفضلة مستقبلاً بغية تطويرها بهدف التحسين المستمر في أداء العاملين.
3. السعي الى تطوير ورفع المستوى الثقافي والمعرفي للموظفين عن طريق اشراكهم في الدورات التطويرية والبرامج التدريبية التي من شأنها أن تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ادائهم وولاءهم وانتمائهم للدائرة ونقل من شعورهم بالاستنزاف او تمنع دوافعه.
4. بقاء الإدارة طرفاً محايداً في اي صراعات تحدث بين الموظفين بدراسة اسبابه ثم اختيار حلول مناسبة له لتقليل الخسائر الى الحد الأدنى.
5. يجب عدم الاكتفاء بأنهاء الصراعات او تهدئتها بل يجب معرفة اسبابها الرئيسية والفرعية ومعالجتها والقضاء عليها لإزالة التوتر والصراعات داخل الدائرة لمالها من الاثار السلبية الكبيرة على الأداء.
6. من الضروري على ادارة المكتب ان تتبع اليات وانظمة دقيقة ومصممة وفق اسس ومعايير تتوافق مع طبيعة العمل في الدائرة.
7. لا بد من العمل بمبدأ محايد فيما بين جميع الاطراف من الموظفين وتجنب الانحياز الى أي طرف ومحاولة تخفيف الصراع بإدارته بالأسلوب العقلاني الصحيح.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Hajjaj, A., & others. (2014). Al-ittisal al-tanzimi wa 'alaqatuhu bil-ada' al-wazifi:

يلاحظ من الجدول (4) ان قيمة دربن-واتسون 1.654 تقع ضمن النطاق (1.5 - 2.5) (لذلك لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي، كما ان قيمة معامل التحديد 0.4531 ومعامل التحديد المصحح هو 0.4342 هذا يعني ان متغير إدارة الصراع التنظيمي استطاع ان يفسر ما مقداره 45 % من الانحرافات في متغير أداء العاملين والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

t قد بلغت قيمة معلمة الانحدار البسيط 0.46 بقيمة اختبار مقدارها 6.482 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى كانت اقل من مستوى الدلالة $\text{sig.} = 0.002$ بسبب ان 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية 5% البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي على متغير أداء العاملين، بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير إدارة الصراع التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير أداء العاملين بمقدار 46%.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: يتضمن هذا المبحث استعراض أهم استنتاجات البحث الاتي:

1. خلصت النتائج الى وجود قوة في علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، اذ اتضح ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية وطردية بين متغيرات البحث، الامر الذي يؤكد ان هناك تناغم بين عينة البحث ما يعني امكانية الاعتماد على هذه العلاقة.
2. حقق متغير إدارة الصراع التنظيمي مستوى اجابة مرتفع يشير هذا إلى حيازته على أهمية مرتفعة بحسب اجابات العينة، هذ النتيجة تشير لاقتناع عينة البحث بتوفر ابعاده في الدائرة المبحوثة.
3. حقق متغير أداء العاملين مستوى اجابة معتدل وهذا يشير لوجود مستوى جيد من المتابعة لأداء العاملين في الدائرة المبحوثة.
4. سلط أفراد عينة البحث الضوء على تركيز واهتمام ادارتهم على ان تأصيل وتطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي من شأنه أن يسهم في تحسين أدائهم.
5. تهتم ادارته مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان بدراسة ومناقشة المشكلات والصراعات ما يساعد تقديم مقترحات من جميع الاطراف لحل الصراعات بأجراء مفاوضات وحوارات جماعية.

التوصيات

أكد البحث أن أداء العاملين في الدائرة المبحوثة متوسط ولكن هذا لا يعني عدم إمكانية وضع توصيات لتحسين الاداء وتجنب انخفاضه بين القوى العاملة ومنها ما يأتي:

- commercial banks] [Master's thesis, Ahl al-Bayt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences]. Kuwait.
8. Al-Khalidi, Ahmad bin Muhammad bin Mahdi. (2008). Idarat al-sira' al-tanzimi lada mudiri al-madaris al-thanawiyya al-hukumiyya bi-madinat Makkah al-Mukarramah wa 'alaqatuha bil-ruh al-ma'nawiyya lil-mu'allimin min wijhat nazarihim [Organizational conflict management among secondary school principals in Makkah and its relation to teachers' morale] [Unpublished Master's thesis, Umm al-Qura University]. Saudi Arabia.
 9. Al-Khalil, Ibrahim. (2008). Istratijiyyat idarat al-sira' [Conflict management strategies]. Al-Riyadh Newspaper, February 18, 2008. Saudi Arabia.
 10. Khuwayn, Sundus Radwa. (2015). Idarat al-sira' wa atharuha fi tanmiyat ra's al-mal al-ijtima'i al-tanzimi [Conflict management and its impact on developing organizational social capital]. Baghdad College of Economic Sciences Journal, (46), 372.
 11. Al-Ruba'i, Ma'ad 'Adnan. (2017). Dirasa maydaniyya fi Diwan al-Raqaba al-Maliyya al-Ittihad [A field study in the Federal Financial Supervision Bureau] [Master's thesis, University of Baghdad, College of Administration and Economics]. Iraq.
 12. Zayed, 'Adil Muhammad. (1995). Istratijiyyat idarat al-sira' al-tanzimi fi Dawlat al-Imarat al-'Arabiyya al-Muttahida [Strategies of organizational conflict management in the UAE]. *Public Administration Journal*, 34(4).
 13. Sultan, Muhammad Sa'id Anwar. (2003). Al-suluk al-tanzimi [Organizational behavior]. New University House, Alexandria, Egypt.
 14. Sayyid, Mustafa Ahmad. (2000). Idarat al-suluk al-tanzimi: Ru'ya mu'asira [Managing organizational behavior: A contemporary perspective] (2nd ed.). 'Alam al-Kutub, Cairo.
 15. Al-Shiblawi, 'Abd al-Husayn Musa. (2016). Suluk al-mustahlik al-siyaha – bayn al-nazariya wal-tatbiq [Tourist consumer behavior: Between theory and Dirasa maydaniya bil-mudiriya al-jihawiya li-mu'assasat Mobilis [Organizational communication and its relationship with job performance: A field study at the regional directorate of Mobilis] [Master's thesis, University of Kasdi Merbah, Ouargla]. Algeria.
 2. Al-Baghdadi, 'Adil Hadi. (2007). 'Alaqatu wa ta'thir al-dhakira al-tanzimiyya fi al-ada' al-tanzimi: Dirasa tatbiqiyya fi 'ayyina min al-sharikat al-sina'iyya al-'amma [The relationship and impact of organizational memory on organizational performance: An applied study on a sample of public industrial companies]. Iraq.
 3. Bilal, Mushti. (2010). Dawr baramij al-salama al-mihaniyya fi tahsin ada' al-'ummil bil-mu'assasat al-saghira wal-mutawassita al-jaza'iriyya [The role of occupational safety programs in improving workers' performance in Algerian small and medium enterprises] [Master's thesis, Farhat Abbas University, Faculty of Management and Economics]. Algeria.
 4. Jasim, Ahmad Nawar Nassif. (2017). Al-hawafiz wa dawruha fi tahsin ada' al-'amilin: Dirasa istitla'iyya fi Masrif al-Sharq al-Awsat lil-Istithmar fi Muhafazat Baghdad [Incentives and their role in improving employee performance: An exploratory study in the Middle East Investment Bank in Baghdad Governorate]. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 4(40), 27–47.
 5. Al-Ja'bari, 'Adnan. (2019). Dawr al-ibda' al-idari fi tahsin ada' al-muwazzafin [The role of administrative creativity in improving employees' performance] [Master's thesis, Hebron University, Faculty of Graduate Studies]. Palestine.
 6. Harim, Hussein. (2003). Idarat al-sira' al-tanzimi: Dirasa maydaniyya 'ala al-qita' al-masrifi fi al-Urdun [Organizational conflict management: A field study on the banking sector in Jordan]. Jordan Journal of Applied Sciences, 6(2).
 7. Haydar, Bibi Hamed Ali. (2018). Idarat al-taghyir wa atharuha 'ala ada' al-'amilin fi al-bunuk al-tijariyya al-Kuwaytiyya [Change management and its impact on employees' performance in Kuwaiti

23. 'Ayyasrah, Ma'an Mahmoud, & Ahmad Marwan Muhammad Bani. (2008). *Idarat al-sira' wal-azamat wa dughut al-'amal wal-taghyir* [Conflict, crisis, stress, and change management]. Dar al-Hamid, Amman, Jordan.
24. 'Isa, Ibrahim 'Abd al-Fattah, & Zahri. (2009). *Istratijiyyat idarat al-sira' al-tanzimi wa 'alaqatuha bi-akhlaqiyat al-'amal al-idari li-ru'asa' al-aqam bi-kulliyat al-tamrid fi al-jami'at al-urduniyya al-khassa* [Organizational conflict management strategies and their relation to administrative ethics among department heads in Jordanian private universities] [Master's thesis, Middle East University]. Jordan.
25. Faris, 'Ali Ahmad, Al-Banna, Zaynab Maki, & Shahid, Jinan Mahdi. (2017). *Dawr istratijiyyat idarat al-sira' fi tahqiq al-'adala al-tanzimiyya: Dirasa tahliliyya fi Jami'at Karbala* [The role of conflict management strategies in achieving organizational justice: An analytical study at Karbala University]. *Iraqi Journal of Management Sciences*, 13(A51), 250.
26. Al-Faq'awi, Mayson Isma'il. (2017). *Istratijiyyat idarat al-sira' al-tanzimi wa atharuha 'ala al-ada' al-wazifi lada al-'amilin fi al-munazzamat al-ahliyya* [Organizational conflict management strategies and their effect on job performance among employees in NGOs] [Unpublished Master's thesis, Al-Azhar University]. Egypt.
27. Qutaishat, Layla 'Abd al-Halim. (2004). *Al-kafayat al-mihaniyya li-mudiri wal-mudirat al-madaris al-thanawiyya fi al-Urdun wa 'alaqatuha bi-istratijiyyat idarat al-sira' al-mustakhdama* [Professional competencies of secondary school principals in Jordan and their relation to conflict management strategies] [Unpublished Doctoral dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies]. Jordan.
28. Kazim, Khudayr, & Al-Shihabi, Musa Salama. (2009). *Al-suluk al-tanzimi: Mafahim mu'asira* [Organizational behavior: Contemporary concepts]. Athar Publishing, Amman, Jordan.
- application]. Dar al-Ayyam for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
16. Al-Sharif, 'Umar Ahmad Abu Hashim, & 'Abd al-'Alim, Usama Muhammad Shakir. (2010). *Al-madakhil al-idariyya al-haditha fi al-ta'lim* [Modern administrative approaches in education]. Dar al-Manahij, Amman, Jordan.
17. Al-Tawil, Hussein Muhammad. (2022). *Al-qiyada al-dhakiyya ka-mutaghayir wasit bayn al-sira' al-tanzimi wal-jawda min hayat al-'amal* [Smart leadership as a mediating variable between organizational conflict and quality of work life] [Doctoral dissertation, Al-Mustansiriya University, College of Tourism Sciences]. Iraq.
18. Tawil, Yasmina. (2018). *Al-jawda al-shamila wa atharuha 'ala ada' al-afraad al-'amilin fi al-bunuk al-jaza'iriyya: Dirasa tatbiqiyya fi al-bunuk al-'amma al-'amila bi-wilayat Skikda* [Total quality management and its impact on the performance of employees in Algerian banks]. *Al-Bahith al-Iqtisadi Journal*, 6(9), 295-314.
19. 'Abd al-Karim, Nura. (2018). *Al-qiyam al-tanzimiyya wa dawruha fi idarat al-sira' al-tanzimi* [Organizational values and their role in managing organizational conflict] [Master's thesis, University of Hamma Lakhdar, El Oued]. Algeria.
20. 'Abd al-Wahid, Mu'min Khalaf Darwish. (2008). *Al-asalib al-muttaba'a fi idarat al-sira' al-tanzimi dakhil al-munazzamat ghayr al-hukumiyya fi Qita' Ghazza* [Methods used in managing organizational conflict in NGOs in the Gaza Strip] [Unpublished Master's thesis, Islamic University of Gaza]. Palestine.
21. 'Atta, Khalidiya Mustafa, & Barisim, Maha 'Arif. (2014). *Al-'adala al-tanzimiyya wa atharuha fi al-hadd min al-sira' al-tanzimi: Dirasa istitla'iyya li-ara' ayna min al-'amilin fi Riasat al-Jami'a al-Mustansiriya* [Organizational justice and its effect on reducing organizational conflict]. *Al-Kulliya al-Jami'iyya al-Ma'mun Journal*, (23), 139.
22. Al-'Umayyan, Salman Mahmoud. (2004). *Al-suluk al-tanzimi fi munazzamat al-'amal* [Organizational behavior in business organizations]. Dar Wael, Amman, Jordan.

36. Alemu, Lidetu, (2018), "Organizational conflict management strategies of hotel sectors in Ethiopia, Employee's perception on the practices in case of selected hotels in wolaita sodo town", Southrn Ethiopia, The International Journal of Business & Management Vol 6, No1, PP10.
37. Blake, R. & Mouton, J., (1974), "The Managerial Grid", Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
38. COLQUITT. JASON A. LEPINE. JEFFERY A. WESSON. MICHAEL J., (2013), "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace", Fourth Edition, Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121, USA. p 442.
39. Gavrea & Ainissyifa, H. (2017), "Conceptual Framework of Corporate, Culture Influenced on Employees Commitment, to Organization", v.11, p 826-830.
40. Gavrea, Corina, (2011), "Determinants of organizational performance, Romania.
41. Henry, Hakala, (2020), "Configuring out strategy orientation", Finland.
<http://www.bab.com/artical/fullartical.cfm?id=4734>
42. Jabbouri, Nada Ismaeel and Zahari, Ibrahim, (2014), "The role of core competencies on organizational performance", Malaysia.
43. Klein, R. C., & Johnson, M. P., (1997), "Strategies of Couple Conflict", In S. Duck (Ed.). Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions.
44. Korschun, D., Bhattacharya, C. & Scott, D. (2014), "Corporate Social Responsibility", Customer Orientation. And the Job performance Of Frontline Employees, American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 78, P 20 -37.
45. Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F. (2007), "Managing a conflict in collaborative new product development", A supplier perspective, International Journal of Quality and Reliability Management, 24 (9) pp., pp.891-907. 1/2004) 1:12.
29. Al-Kurdi, Ahmad al-Qasir. (2010). Idarat al-ada' wal- 'awamil al-mu'athira 'alayha [Performance management and its influencing factors]. [Published article].
30. Mabrouk, Tareq. (2013). Idarat al-mawarid al-bashariyya wa atharuha 'ala al-ada' al-munazzami lil-'amilin fi al-qita' al-sihhi al-filastini al-khas: Mustashfaya Muslim al-takhasusi namudhajan [Human resource management and its impact on organizational performance of workers in the Palestinian private health sector: A case of Muslim Specialized Hospital]. Palestine.
31. Muhammad Ahmad Sulayman, & Wahb, Sawsan 'Abd al-Fattah. (2010). Al-rida wal-wala' al-wazifi wa akhlaqiyat al-a'mal [Job satisfaction, loyalty, and business ethics]. Zamzam Publishing, 1st ed., Amman, Jordan.
32. Al-Mursi, Jamal al-Din, & Idris, Muhammad. (2004). Al-suluk al-tanzimi: Nazariyyat li-'ilaj wa ta'atul al-suluk [Organizational behavior: Theories for understanding and modifying behavior]. Dar al-Jami'a al-Masriyya, Egypt.
33. Al-Ma'shar, Ziyad Yusuf. (2005). Al-sira'al-tanzimi: Dirasa tatbiqiyya li-ittijahāt al-mar'usin nahwa idarat al-sira' fi al-dawa'ir al-hukumiyya fi muhafazat al-janub fi al-Urdun [Organizational conflict: An applied study of subordinates' attitudes toward conflict management in southern Jordanian government departments]. Jordan Journal of Business Administration, 1(2).
34. Al-Manasriyya, Rashid. (2018). Taqyim ada' al-'amilin min wijhat nazar mudiri al-mawarid al-bashariyya: Dirasa halat 'ayyna mina al-mu'assasat al-naftiyya bi-Hasī Mas'ud [Evaluating employee performance from the perspective of HR managers: A case study of oil institutions in Hassi Messaoud]. Al-Bahith Journal, (18), University of Ouargla, Algeria.
35. Abio'o, Matthew Adekunle & Odunlami, Samuel Abimbola & Ekpudu, (2019). "Conflicts Management Strategices: A Tool for Industrial Harmony", zvestiya Journal of Vama University of Economics, Volume 63. No. 1.p 20.

53. Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A, (2013), "Organizational Behavior", Boston, Pearson Education Limited, Fifteenth Edition.
54. Saleh, F. A. D. Q., Haider, A. K., & Lafta, I. A, (2021), "Managing organizational conflict and its role in applying administrative accountability in some sports institutions in Iraq", Sport culture, Vol. 12, No.3, PP.1-11.
55. Schermerhorn, Jr. John, R. & Hunt, James, G. & Osborn, Richard, (2016), "Organizational Behavior", (ned). New York: John Wiley & Sons, Inc.
56. Soubagleh, M. K. (2019), " Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia", IIUM Journal of Educational Studies, Vol.7, No.1, PP. 3-14.
57. Starks, G. L. (2006), "Managing conflict in public organizations", Public Manager, 35 (4), 55-60.
58. Tabin, A. & Nura, A., (2013), "Assessing the Effects of Human Resource Management (Hrm), Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu, Danfodiyo University Sokoto", Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp 247-260.
59. Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976)," A survey of managerial interests with respect to conflict", Academy of Management journal, Vol. 19, No.2, PP.315-318.
60. Wanyonyi, B. E., Kimani, C., & Amuhaya, I. M. (2015), " Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Research in Business and Social Sciences", Vol. 5, No.11, PP. 265-276.
46. Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2022)," Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry". Journal of Engineering, Design and Technology.
47. Momanyi, D. K., & Juma, D. (2016), " The influence of conflict management strategies on employee satisfaction: A case study of KCB Bank Kenya limited, head office", International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol. 2, No.2, PP.130-144.
48. Munawar Khan Zia-ur- Mubbsher, Rehman Muhammed Khyzer, Bin (2013),"THE IMPACT OF EMPLOYER COMMITMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION ROLE EMPLOYEE, AS A MODERATING VARIABLE", haily college of commerce, Punjab university, Pakistan, vol.1 no.2.p69.
49. Nadum, Victor Etim, and Stella-Maris Okey. (2013), " Conflict management in the Nigerian university system", Journal of Educational and Social Research. Vol. 3, No.8, P 21.
50. Nickolas, Fred, (2012)," Human Performance Technology", The Dawn of New Era.
51. Ozyildirim, Gulnar & Kayikçi, Kemal, (2017), "The Conflict Management Strategies of School Administrators while Conflicting with Their Supervisor" European Journal of Education Studies, Vol 3, No. 8.
52. Rahim. M. Afzalur, (2002), "Managing Conflict in Organizations, THIRD EDITION, Quorum Books", 88 Post Road West, Westport, CT 06881 An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc, USA.

الجامعة التقنية الجنوبية/المعهد التقني/العمارة
قسم تقنيات الإدارة الصحية

م/ استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمون تحية طيبة...

- اضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أُعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من موظفي مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان)، لكونكم المعنيون بهذا الأمر، والأقدر في ادراكه، نرجو إجابته على فقراته بموضوعية وبدقة، بعد التفضل قراءة الملاحظات:-
1. إجابته سوف تستخدم لغرض البحث العلمي ولا داعي لذكر أي اسم.
 2. وجهة النظر الموضوعية هي المطلوبة، حيث ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.
 3. أمام كل الفقرات بدائل بين (اتفق تماماً، اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

4. الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن الاستفسارات التي تطرحها حول عبارات الاستبانة.
الباحث/م. سالم حيدر رسن

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة.

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ 30-21 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-51 ☐ 61 فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ اعدادية

4 عدد سنوات الخدمة في العمل ☐ 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐ 25-21 ☐ 26- فأكثر

حدد رأيك المناسب بوضع علامة (✓) امام البديل الذي يتفق مع المواقف التي واجهتك أثناء عملك

ت	المتغيرات والأبعاد	المقياس	اتفاق تماماً	اتفاق لحدماً	لا اتفاق تماماً
1	2	3	4	5	6
1	السلوك التعاوني	يتعاون المدراء والعاملون للوصول للقرارات المقبولة للجميع			
2		يتعاون العاملون لإيجاد الحلول للخلافات وتكون الحلول مناسبة للجميع			
3		يتم مناقشة المشاكل مع العاملين للوصول لحلول مرضية للجميع			
4		يحدث المدراء كل أطراف الصراع على التعاون لحل كل المشكلات			
5	السلوك التعاوني	يرفض المدراء الانحياز الى أحد أطراف الصراع			
6		يستخدم المدراء سياسات وإجراءات لتجنب الصراعات			
7	السلوك التعاوني	تؤجل مواجهة الصراعات لمدة ليتم السيطرة عليها			
8		تتجنب ادارتنا اتخاذ قرارات تؤدي الى صراعات			
9	السلوك التعاوني	تشجع ادارتنا على سياسة المرونة للوصول الى الحلول الوسطية			
10		تعمل ادارتنا لتحقيق التوفيق بين الاطراف المتصارعة			
11	السلوك التعاوني	تفضل ادارتنا الحلول الوسطية للتعامل مع الصراعات بين موظفينا			
12		تتبع ادارتنا الاسلوب الحواري البناء وصولاً لتسوية ترضي أطراف الصراع			
13	السلوك التعاوني	تتجنب ادارتنا أي إجراءات يمكن ان تؤدي الى صراعات			
14		ترحب ادارتنا بوجهات النظر من الموظفين بإعطائهم الفرص مشاركة في حل الصراعات			
15	السلوك التعاوني	تراجع ادارتنا احياناً عن قرارات ممكن ان تحدث صراعات بين الموظفين			
16		تسعى ادارتنا للتوفيق بين افكار واء الاطراف المتصارعة لتحقيق الرضا بينهم			
17	السلوك التعاوني	تعمل ادارتنا على تحديد الطرق الافضل لأداء العمل			
18		يتم في دائرتنا انجاز المهام والواجبات وفق الاجراءات المحددة			
19		تقوم ادارتنا بمتابعة مستوى جودة الاداء بشكل دوري			
20		الشكاوى والتذمر من تحسين اداء العاملين قليلة في دائرتنا			
21		في دائرتنا يتم التخطيط للعمل قبل بدأ عملية ادائه			
22		في دائرتنا ينجز العمل وفقاً لما هو مخطط له			
23	السلوك التعاوني	تعمل ادارتنا على استعمال التكنولوجيا لرفع مستوى العمل الاداء			
24		يمتلك موظفينا مهارات كافية لزيادة دقة أداء الاعمال المطلوبة			
25		يمتلك موظفينا الخبرة لزيادة الادراك والفهم لكيفية اداء العمل			
26		توجد في دائرتنا ميول لتحقيق انسيابية وتحسين لأداء العمل			
27		نقوم ادارتنا بتغيير انواع المهام والانشطة المنوطة للعاملين			
28		يوجد رضا لدى موظفينا عن مستوى اداء المهام والاعمال			
29		يتم منح فرصة لموظفينا لعرض مشكلات اداء العمل دون تردد			
30		يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري			
31		تقييم الاداء يساعدني على تحسين ادائي للعمل مستقبلاً			