

تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين

(دراسة حالة جامعة شندي - 2020 - 2021 م)

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد
والتجارة وإدارة الأعمال- جامعة شندي.

د. هناد محمد محمد السيد

أستاذ مساعد- كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة
جامعة شندي.

د. آلاء عبد الحافظ حمودة موسى

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين في جامعة شندي، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين، و تسليط الضوء على الصراع التنظيمي وأنواعه، مراحل، ومعرفة تأثيرها في أداء العاملين، وإبراز دور وأهمية إدارة الصراع التنظيمي، وما يمكن أن يحققه لمنظمات الأعمال من حل المشكلات. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، كيفية إدارة الصراع التنظيمي، وما له من تأثير إيجابي على أداء العاملين في مؤسسات الأعمال، الأمر الذي يحقق الاستقرار والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق الأهداف وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية، والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الآتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: عدم العدالة في توزيع السلطات يؤدي إلى وجود الصراع التنظيمي، إن عدم وضوح المسؤوليات ومنح بعض المرؤوسين سلطات أوسع من غيرهم يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين؛ مما يؤثر سلباً على الأداء، عدم التساوي في فرص الترقية مع تفضيل إدارة دون الأخرى، في توزيع الموارد، ساهم في خلق أجواء من الصراع التنظيمي. وتمثلت أهم التوصيات في: ضرورة إيجاد سياسات واضحة تحقق العدالة في توزيع السلطات، الاهتمام بالعمل بروح الفريق واستخدام أساليب التعاون والمودة لخلق نوع من الرضا الوظيفي، يجب فرض رقابة فعالة على نظام الترقية وتوزيع الموارد بين الإدارات بطريقة تقلل الصراع التنظيمي، ضرورة ابتعاد الإدارة عن منح بعض المرؤوسين سلطات أوسع من غيرهم والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات، دراسة وتقييم أسباب الصراع التنظيمي والعمل على إيجاد الحلول المناسبة بالطرق العلمية.

Abstract:

This study dealt with the impact of organizational conflict on the performance of employees at Shendi University, the study aimed to identify the impact of organizational conflict on the performance of employees and shed light on organizational conflict and its types and stages and know its impact on the performance

of employees and highlight the role and importance of organizational conflict management and what it can achieve for business organizations in terms of solving problems . The problem of the research was to know the impact of organizational conflict on the performance of employees, how to manage organizational conflict and its positive impact on the performance of employees in business institutions, which achieves stability, cooperation, teamwork and achieving goals. The problem of the study is summarized in the following question: does organizational conflict affect the performance of staff. The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, and the analytical approach to test the hypothesis of the study, which was represented in the following: There is a statistically significant relationship between the organizational conflict and the performance of workers. The study reached a number of results, the most important of which are the results and recommendations, the unfairness in the distribution of powers leads to the existence of organizational conflict, the lack of clarity of responsibilities and granting some subordinates broader powers than others leads to a weak morale of subordinates, which negatively affects performance, unequal opportunities for promotion with preference Departments without the other in the distribution of resources contributed to creating an atmosphere of organizational conflict. The most important recommendations were: the need to find clear policies that achieve justice in the distribution of powers, interest in teamwork and the use of cooperation and affection methods to create a kind of job satisfaction, effective control must be imposed on the promotion system and the distribution of resources between departments in a way that reduces organizational conflict, the need for management to move away from Granting some subordinates broader powers than others, clearly defining responsibilities, studying and evaluating the causes of organizational conflict and working to find appropriate solutions by scientific methods.

مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع لغة:

هو النزاع أو الخصام، أو الخلاف، أو الشقاق .

اصطلاحاً:

مأخوذ من اللاتينية conflicts والتي تعني النظامين معاً باستخدام القوة ، وهي تدل على عدم الاتفاق⁽¹⁾. يعرف الصراع التنظيمي بأنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولة المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ، ومن خلال المقاومة ضد تلك الجهود. ونُظر إليه على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.⁽²⁾ وعرف أيضاً بأنه نضال علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات، في منظمة ما ، أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات ، يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر، قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.⁽³⁾

أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في كل منظمة من المنظمات ، لما له من نتائج إيجابية إذا أُحسن استثمارها؛ فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة ، وتطوير أدائها، والارتقاء بالعمل فيها . لكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده ؛ كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.⁽⁴⁾ وأهم النقاط حول أهمية الصراع التنظيمي في تتركز الآتي:

الصراع أداة للتكيف والبقاء : حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يُحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته ، مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة ، والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر ، الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفة أو كبج جواجه بوصفه مجرد شر.

الصراع أداة للإبداع: هنالك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع ، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق، يعاني الأداء من الجمود ، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن تنشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي ذات الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع الذي يصل إلى حد العنف، أو عدم التعاون أو اللامبالاة، يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي على الإبداع.

الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ، ليس لكونه من الهرج والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة ، وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

خصائص الصراع التنظيمي:⁽⁵⁾

- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية في كل المستويات.
- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.

- إنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.
 - إنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف بالآخر.
 - إنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

اتجاهات الصراع التنظيمي:

هناك ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو الآتي⁽⁶⁾. الاتجاه الإيجابي أو البناء: وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة؛ فالنزاع يعطي المنظمة فرصة للتفكير في مشاكلها، والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة، وإدارة الناجحة للصراع تؤدي إلى زيادة الانتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها، بجانب حل النزاع، وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تحفز بالمناقشة، وأنه يؤدي إلى الإبداع وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة، بجانب التغيير التنظيمي بناءً. الاتجاه السلبي أو الهدم: يُنظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية التي تُشَتَّت الجهود، وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل. كما أنه يتسبب في هدر كثير من الطاقات في مواضيع ومشكلات جانبية، قد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

الاتجاه المتوازن:

يُنظر للصراع على أنه مرغوب فيه، لما له من أثر جيد في بعض الأحيان، وغير مرغوب فيه أحياناً أخرى. ينظر لبعض الصراعات على أنها يمكن تجاهلها، وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الإتجاه المتوازن كذلك إلى الأثر المترتب على النزاع، وأن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخالقة.

مراحل الصراع التنظيمي:⁽⁷⁾

المرحلة الاولى: مرحلة ما قبل الصراع:

تتضمن الظروف الموجودة ما قبل الصراع، بين الأطراف والجماعات، وتتمثل في: السلوكية، الديمغرافية، الهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

المرحلة الثانية: التغيرات السلوكية:

وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير الى السلوك العدائي المتشدد المرافق الأطراف المتعارضة ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الهدف الى الفوز.

المرحلة الثالثة: تشكيل الهيكل:

يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة، واستخدام الألقاب الرسمية، أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسي.

المرحلة الرابعة: عملية القرار:

تبدأ فيها الأطراف في إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات ، بدلاً من الطرق المعتادة.

المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع:

فيها قد يتم التوصل إلى حل يرضي الأطراف ، أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي إلى صراع كامن أيضاً.

أسباب الصراع التنظيمي:⁽⁸⁾

عدم توافق الأهداف وتتمثل في: اختصار الأهداف على النخبة، المنافسة على الموارد لِقَلَّتْها، أو ندرتها . اختلاف في توجهات الوقت.

مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل وتتمثل في: اعتمادية المهام بين الأقسام، تداخل المراكز، معوقات الاتصال، عدم وضوح المسؤوليات، تغيير في الصلاحيات.

صراع الأدوار ويتمثل في: تغيير توقعات الأدوار ، تغيير في معايير الأداء والمكافآت.

بيئة تشجع على الصراع، وتتمثل في: أفراد بقيم وتوقعات ومدارك مختلفة، مزيج من ثقافات مختلفة ، أيدولوجيات مختلفة. وتجد الإشارة هنا إلى أن الجذور العميقة لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل في البيئة، الاستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة ، والهيكل.

أداء العاملين

مفهوم الأداء :

يُعنى به الأداء . و في اللغة (القيام بالواجبات) ، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية ، بمعنى أوصله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وأدبت له حقه أي قضيته⁽⁹⁾.

واصطلاحاً عُرِفَ الأداء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه : « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب »⁽¹⁰⁾. وارتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنشأة ، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منشأة ؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنشأة . ويقصد بأداء العاملين : « قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنشأة »⁽¹¹⁾. ويقصد بأداء العاملين : « قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كنوعية الجهد المبذول ونمط الأداء »⁽¹²⁾. ومن خلال هذه التعريفات تتضح كثير من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء ، وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف، بينما يخرج بعض منها عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل وهي :-⁽¹³⁾.

- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .
- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعه .
- الموقف : هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، والإشراف ، ووفرة الموارد والأنشطة الإدارية ، والهيكل التنظيمي .

العوامل المؤثرة على الأداء :

وجود أهداف محددة : فالمنشأة التي تمتلك خططاً تفصيلية لعملها، وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب ، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم ؛ ذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنشأة .

المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات ، يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنشأة .

التسبب الإداري :

التسبب الإداري في المنشأة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سالب على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة .

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية ، التي تربط بين معدلات الأداء ، والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ؛ فكلما ارتبط أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين ومشكلات الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، وإنتاجية أقل.

عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمها :-⁽¹⁴⁾

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها .
- نوعية العمل : تتمثل في مدى يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، دون الوقوع في أخطاء .
- حجم العمل المنجز : يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

أنواع الأداء :

أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنشأة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرّد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنشأة .⁽¹⁵⁾

الأداء الظرفي :

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنشأة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.

الأداء المعاكس أو المجابه :

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين ، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل ، مثل التأخر عن مواعيد العمل، أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان ، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام والمهاجمة .

مشاكل ومعوقات تقييم الأداء :

مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم وأهمها :-(16)

- التحيز الشخصي للمقوم سواء أكان مقصوداً ، أو غير مقصود .
- ميل الرئيس المباشر إلى تقييم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً ، متأثراً بآرائه، أو انطباعاته الشخصية المكونة مسبقاً .
- الميل نحو الوسط، والأخذ بالأحكام الوسطى، دون التمييز بين بنود التقييم، مما يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي للأداء ، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحديد البرامج الملائمة لتدريب العاملين .
- تأثير شخصية المقوم وطريقة تفكيره ودوافعه في تقييم الأفراد ؛ فقد يميل المقوم إلى التشدد فيكون التقييم دائماً أقل من مستوى الأداء الفعلي للأفراد ، وعلى العكس قد يميل المقوم إلى التساهل .

الأولية والحدثة :

إذ يعتمد القائم بعملية التقييم على الأخذ بالأداء الأولي للفرد ، دون الأخذ في الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، وفي كلا الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة .

مشاكل موضوعية ترتبط بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها في الآتي :

صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين .
الخطأ في اختيار وقت التقييم حيث على المنشأة أن تحدد عدد مرات قياس الأداء .

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة و آراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة.

تم توجيه الاستبانة على عينة ميسرة تتكون من 50 فرد من أفراد جامعة شندي وتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أجnasهم و مساهمهم الوظيفي، مؤهلهم العلمي تخصصهم ، وسنوات خبرتهم.

الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا على حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على أفراد جامعة شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (20) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.91 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

وتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات

العينة تم، استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for social science) Spss والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج .

تطبيق أداة الدراسة :

وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض،

حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية الاستبيان:- النوع:

جدول (1) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	13	26.0%
انثى	37	74.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هناك 74.0%)) فرد نوعهم انثى ، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد نوعهم أنثى.

2-المسمى الوظيفي:

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	5	10.0%
رئيس قسم	3	6.0%
موظف	35	70.0%
أخرى	7	14.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول (2) أن هنالك (70.0%) فرد مسماهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (14.0%) فرد مسماهم الوظيفي أخرى ، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد مسماهم الوظيفي مدير، وأن هنالك (6.0%) فرد مسماهم الوظيفي رئيس قسم.

3-المؤهل العلمي:

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	6	12.0%
جامعي	36	72.0%
فوق الجامعي	8	16.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول الذي حمل الرقم (3) أن هنالك (72.0 %) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (16.0%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (12.0%) مؤهلهم العلمي ثانوي.

4- التخصص :

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	7	14.0 %
إدارة أعمال	28	56.0 %
حاسوب وتقانة معلومات	10	20.0 %
أخرى	5	10.0 %
المجموع	50	100 %

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (56.0 %) فرد تخصصهم إدارة الأعمال، وأن هنالك نسبة (20.0 %) فرد تخصصه حاسب وتقنية معلومات، وأن هنالك (14.0%) فرد تخصصه محاسبة، وأن هنالك (10.0 %) فرد تخصصهم أخرى، لذا نلاحظ أن 90 % ممن هم موضوع الدراسة لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر إلماماً بالموضوع المدروس.

5- سنوات الخبرة:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	20.0 %
5 سنوات وأقل من 15 سنوات	15	30.0 %
15 سنة فأكثر	25	50.0 %
المجموع	50	100 %

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة التطبيقية 2021م

يتضح من الجدول (5) أن هنالك (50.0 %) فرد سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (30.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 15 سنوات ، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، نلاحظ أن 80 % لهم خبرات أكثر من 5 سنوات وهي نسبة مقدره وكافيه لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

عرض ومناقشة الفرضيات:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين)

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توجد درجة كبيرة من الاستقلال والوضوح في وظيفتك	4.22	1.102	إجابات مَن هُم موضوع الدراسة ، تميل نحو الموافقة بشدة
عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	4.13	1.209	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
عدم وضوح المسؤوليات الموكلة اليك	4.12	1.161	إجابات من هم موضوع تميل نحو الموافقة بشدة
عدم التساوي في فرص الترقية	4.12	1.212	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	4.22	1.050	إجابات من هم موضوع تميل نحو الموافقة بشدة
عدم استخدام أُسس علمية في توزيع الموارد	4.12	895.	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة
يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل	4.14	975.	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد	4.08	1.078	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
يساعد استخدام أسلوب التسوية في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	4.04	1.009	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
يساعد استخدام أسلوب المجاملة في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	4.10	1.292	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
يؤثر الصراع التنظيمي على إنتاجية العاملين وأدائهم	4.12	1.100	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة
يساعد استخدام أسلوب السيطرة في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	3.26	1.411	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة
يتأثر أداء الموظفين ومدى رضاهم عن طريقة حل الصراعات	4.20	990.	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة
يستخدم المدير أسلوب التعاون والمودة في حل الصراعات التنظيمية	3.64	1.156	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة
العمل بروح الفريق عند حل المشكلات يؤثر على أداء الموظفين	4.24	1.117	إجابات من هم موضوع الدراسة تميل نحو الموافقة بشدة

يتضح من جدول (6) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة، أن أغلبية من هم موضوع الدراسة، كانت إجاباتهم تميل نحو الموافقة بشدة بمعنى أن كل المبحوثين موافقين بدرجة عالية على جميع ما جاء بها إجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضية.

جدول (7) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
توجد درجة كبيرة من الاستقلال والوضوح في وظيفتك	16.800	0.002	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	14.000	0.007	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
عدم وضوح المسؤوليات الموكلة إليك	16.600	0.002	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
عدم التساوي في فرص الترقية	2.800	0.423	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	10.320	0.016	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد	16.720	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل	17.680	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد	24.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يساعد استخدام أسلوب التسوية في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	35.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يساعد استخدام أسلوب المجاملة في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	9.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يؤثر الصراع التنظيمي على انتاجية العاملين وأدائهم	37.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يساعد استخدام أسلوب السيطرة في حل الصراعات التنظيمية على تحسين أداء العاملين	6.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتأثر أداء الموظفين ومدى رضاهم عن طريقة حل الصراعات	40.000	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يستخدم المدير أسلوب التعاون والمودة في حل الصراعات التنظيمية	14.200	0.007	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
العمل بروح الفريق عند حل المشكلات يؤثر على أداء الموظفين	50.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

خاتمة الدراسة:

بعد درس موضوع أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، في جامعة شندي، وعرضنا أسباب الصراع التنظيمي، وتأثيره على أداء العاملين، وانتاجيتهم، والرضا الوظيفي، بجانب دراسة الأساليب الإدارية التي تواجه الصراع التنظيمي، بما ينعكس ايجاباً على أدائهم، توصلنا إلى استنتاجات في تأثير الصراعات التنظيمية على أداء العاملين وانتاجيتهم، منها:

عدم العدالة في توزيع السلطات يؤدي إلى الصراع التنظيمي.

إن عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد، وتفضيل إدارة على الأخرى يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية، ويؤثر سلباً على الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- يؤثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين ونتاجيتهم.
- عدم العدالة في توزيع السلطات يؤدي إلى الصراع التنظيمي.
- عدم تساوي الفرص في الترقيات ، ومنح موظفي سلطات أوسع من غيرهم ، يكون سبباً في وجود الصراع التنظيمي .
- إن عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد وتفضيل إدارة دون الاخرى يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية ويؤثر سلباً في الأداء.
- العمل بروح الفريق، واستخدام أسلوب التعاون، يساعد في زيادة الإنتاجية ويؤثر ايجاباً في الأداء.

التوصيات:

- ضرورة إيجاد سياسات واضحة للتعامل تحقق العدالة في توزيع السلطات.
- الاهتمام بالعمل بروح الفريق واستخدام أساليب التعاون والمودة لخلق نوع من الرضا الوظيفي -يجب فرض رقابة فعالة على نظام الترقية وتوزيع الموارد بين الإدارات بطريقة تقلل الصراع التنظيمي.
- ضرورة ابتعاد الإدارة عن منح بعض المرؤوسين سلطات أوسع من غيرهم والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات.
- دراسة وتقييم أسباب الصراع التنظيمي والعمل على إيجاد الحلول المناسبة بالطرق العلمية.

المصادر والمراجع:

- (1) كامل محمد المغربي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم (عمان، الاردن - دار الفكر للنشر والتوزيع - 2004م، ص 94.
- (2) عبدالحميد المغربي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد داخل المنظمات)، (المنصورة: المكتبة العصرية: 2002م، ص 12.
- (3) سلامة حسين، استراتيجيات ادارة الصراع المدرسي (عمان - الأردن: دار الفكر للنشر: 2007م، ص 15.
- (4) خضير حمود، السلوك التنظيمي (الأردن، عمان دار الصفاء للنشر 2002م، ص 60.
- (5) محمد سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية ، مصر، دار الجامعة الجديدة 2004م، ص 281- 282.
- (6) واصل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (الأردن عمان ، دار الحامد، 2011م)، ص 25.
- (7) علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة: 1980، ص 31 .
- (8) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض : دار مرام للطباعة، 1995، ص 326.
- (9) الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، (بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1981م) ، ص 589.
- (10) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، (بيروت : الدار الجامعية ، 1999 م) ، ص 304-305 .
- (11) محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، (دمشق : منشورات جامعة دمشق ، 1995م) ، ص 364.
- (12) -12 توفيق محمد ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، (الإسكندرية : دار الفكر العربي ، 2002م) ، ص 64
- (13) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص 155.
- (14) توفيق مرعي ، قياس الأداء الإداري للمدراء ، (الرياض : جامعة الملك سعود ، 2003م) ، ص 30.
- (15) بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر ، 2008م) ص 106-108.
- (16) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص 155.