

دور إدارة الصراع بين الأفراد في تحقيق أبعاد تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال الجزائرية
دراسة حالة بريد الجزائر لولاية بشار

The role of conflict management between individuals in achieving dimensions of service performance excellence for Algerian business organizations
A study of the algerien post office of Bechar district

رضوان أيت قاسي عزوررضوان¹، عبد الصمد بودي²

¹ أستاذ مساعد ب، المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة، الجزائر، aitkaciazou.redouane@cu-tipaza.dz

² أستاذ تعليم عالي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، samad.boudi@gmail.com

تاريخ النشر: 2023-07-11

تاريخ القبول: 2023-07-03

تاريخ الاستلام: 2023-02-17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع بين الأفراد في تحقيق تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال وذلك بتطبيق الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع وذلك من أجل أن تضمن المؤسسة إستمراريتها وتميزها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة و إنفتاح السوق العالمية. ولهذا الغرض قمنا بدراسة ميدانية عن طريق ستبيان وقد تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية بشار وقمنا باختيار عينة عشوائية شملت 100 عامل واعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS في تفرغ البيانات وتحليلها وأظهرت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التميز في الأداء الخدمي.

كلمات مفتاحية: إدارة الصراع، تميز الأداء الخدمي، منظمات الأعمال.

تصنيف JEL: M1، D74.

Abstract:

This study aimed at revealing the role of conflict management among individuals in distinguishing the service performance of business organizations by applying the appropriate strategy to manage this conflict, In order to ensure the institution continuity and excellence, especially in the light of rapid technological developments and the opening of the global market. For this purpose, we conducted a field study through a questionnaire. The sample of the study was in the workers of ALGERIA POSTE for state Bechar, and we selected a random sample of 100 workers and relied on the statistical program SPSS in the data unloading and analysis. The applied study showed a statistically significant relationship between conflict management strategies and achieving excellence in service performance.

Keywords: Conflict management; Excellence of service performance; Business organizations.

Jel Classification Codes: M1, D74

رضوان أيت قاسي عزوررضوان، الإيميل: redouane7282@yahoo.fr.

1. مقدمة:

إن الأفراد داخل بيئة العمل تتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف ادراكاتهم وآراؤهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية؛ مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام وكل هذه المعطيات تجعل العمل وظروفه أكثر صعوبة، وهذا يتطلب مهارات ينبغي أن تكتسبها الإدارة لكي تتمكن من إدارة الصراع بين الأفراد بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل. كما يجب أن ندرك أهمية أساليب إدارة صراع الأفراد على نحو جيد؛ لأن الصراع ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً للمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية لتحقيق تميز الأداء خاصة الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال لما له من صلة مباشرة مع الأفراد.

1-1 الإشكالية:

و على هذا الأساس يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة الصراع بين الأفراد في تحقيق أبعاد تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال الجزائرية؟

ولتوضيح الإشكالية الرئيسية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد ؟
- ✓ ما هو مفهوم و أبعاد تميز الأداء الخدمي؟
- ✓ كيف يتم تشخيص العلاقة بين إستراتيجيات إدارة صراع الأفراد و تحقيق أبعاد تميز أداء الخدمة في المؤسسة الجزائرية ؟

2-1 الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

- ✓ الصراع بين الأفراد يؤثر على أدائهم و مردوديتهم مما يؤثر على تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء الخدمي.

3-1 أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان الصراعات أن قد تكون سببا في بعض المشاكل مثل تدني مستوى الأداء الخدمي، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بواقع استخدام أساليب إدارة الصراعات.

- التعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات، وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة عن الأساليب الأكثر شيوعا بحيث يمكن أن يستفيد المديرون من النتائج في معرفة أشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية و التنظيمية
- إبراز أهمية إدارة الصراع بين الأفراد ومساهمته الفعالة في رفع الكفاءة للأفراد و المنظمات و بالتالي تحقيق التميز في الأداء.

4-1 منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

لقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند في جوهره على الوصف وعرض المفاهيم والتحليل لوصف الأحداث والمعلومات الخاصة بمجال البحث وأيضا لتفسير المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج. أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الاستقرائي الذي يقوم بقراءة البيانات والمعلومات الإحصائية من خلال استخدام برنامج SPSS.

2- إدارة الصراع (المفاهيم والإستراتيجيات)

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي ، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام). وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي و فيما يلي سوف نتناول بعض التعاريف التي اقترحها الباحثون حول الصراع في المنظمات.

2-1 تعريف الصراع التنظيمي:

لقد اختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سوف نذكر بعض ما جاء به الكتاب من تعريفات للصراع التنظيمي والتي يرى فيها الباحث، أنها تتوافق وطبيعة الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

✓ فقد عرفت الدهان الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (أمينه، 1992).

✓ كما يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية بأن الصراع ينشأ بوجود شيئين متساويين في القوى لاجتذاب الفرد إليهما أو تنفيره منهما ، يتسببان في صراع داخلي عنده ، كأن يكون بين إقدام و إقدام في حالة مواجهته لأمرين إيجابيين و عليه اختيار أحدهما ، أو يكون الصراع إحجاما و إحجاما عندما يكون الأمران منفردين للاختيار بينهما ، و يشكل أي منهما خسارة له ، و يكون الصراع إقداما و إحجاما في نفس الوقت عندما يكون هناك خيارين بين أمرين إيجابيين ، و هناك صراع بين الإقدام و الأحجام المزدوج أو المتعدد و يسمى بالصراع المركب ، و ذلك لتعدد سلبيات و ايجابيات كل من البدائل المتاحة . أما القريوتي فيرى الصراع هو "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل" (محمد قاسم، 1993).

✓ وتذكر برنوطي بأن الصراع هو عبارة عن " حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الأداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب " (شاكر جار الله، 2004).

كما عرفه سلطان في أنه " العملية التي من خلالها يتضح لأحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض القرارات سيؤدي بنتائج سلبية على مصالحه الخاصة" (مصطفى، 1992) وبناء على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة. وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن لمفهوم الصراع جانبين هما الصراع الصحي والمرضي ولكل منهما آثار معينة .

➤ حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في:

- الكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.
- يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير وهذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزو كا هن "أن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع".
- مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.
- الصراع يدعم متخذي القرار إلى تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل.

- أما آثار المفهوم السلبي أو المرضي تتمثل فيما يلي:
- تضعف درجة الولاء التنظيمي، ويسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
 - الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.
 - يعيق الصراع التنظيمي التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء من حيث أنه يضر بالمعنويات مما يولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكراهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية والتغيب عن العمل ويتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الآخر نظرة سلبية.

1-2 أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل داخل المنظمة ، وسنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

1-1-2 الصراع داخل الفرد نفسه:

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية.

- عدم تقبل القرار: تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة: تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار .
- عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

2-1-2 الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة (محمود سلمان، 2002).

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (the Johari windows) نسبة إلى (Harry Ingham/ Yeseeph Lauft). ويوضح الشكل رقم (1) هذا النموذج:
شكل رقم (1): نافذة جوهاري

1- الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين	2- الفرد يعرف نفسه فقط
3- الفرد يعرف الآخرين فقط	4- الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

- (المصدر: م. مود سلمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر. عمان، الأردن. ص 371)
- ✓ **الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضاً لديه معلومات عن دوافع واتجاهات وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.
 - ✓ **الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع وإدراكات عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجاً عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تردده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع.
 - ✓ **الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر و دوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضاً، وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.
 - ✓ **الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.
 - ✓ وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.
- 3-1-2 الصراع بين الجماعات:**

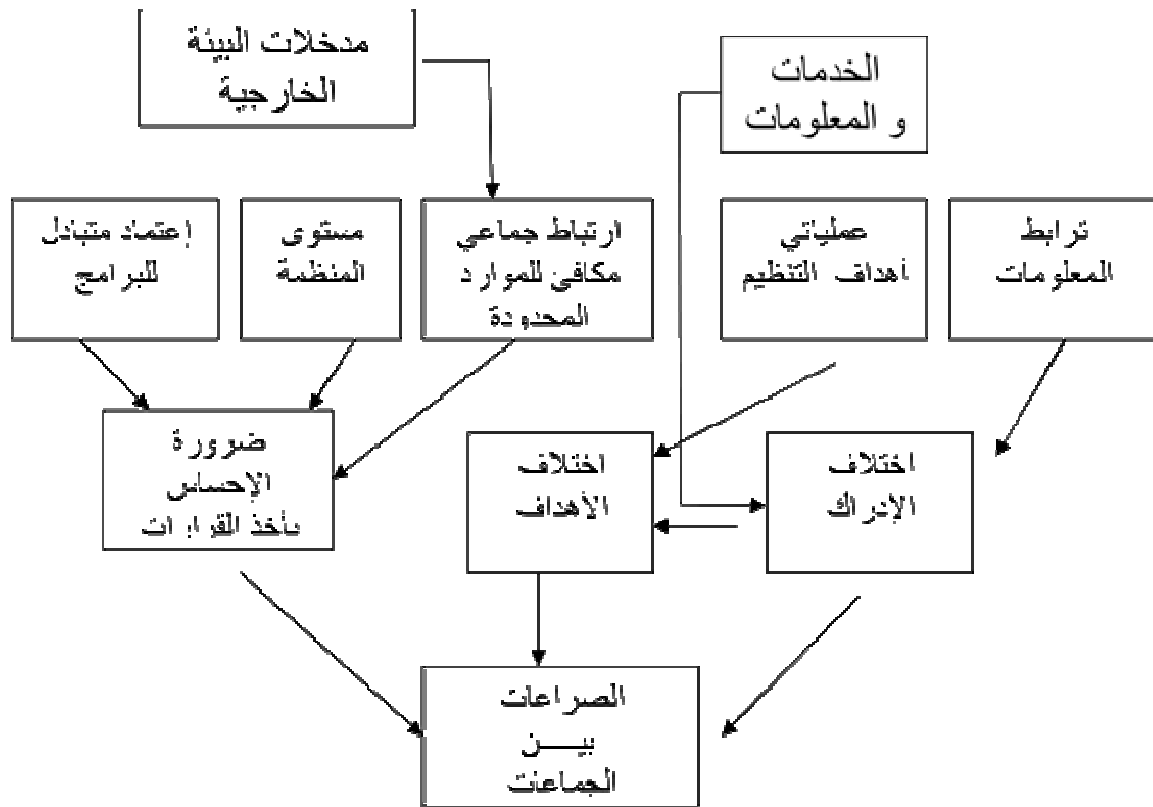
وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح (Edgar H, 1965) ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي:

✓ **التباين في مدركات الجماعة المتصارعة:** ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

✓ **الاختلاف في الهدف:** يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:
- محدودية الموارد المتاحة: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.
- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.

- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية: تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة. و الشكل التالي يوضح العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات داخل المنظمة

شكل رقم (2) العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات.



المصدر: J.G MARCH –H, A SIMON, «Les organisations problèmes psychosociologique», Edition: Dunod, Paris, page : 127

2-1-4 الصراع داخل المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- الصراع العمودي: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

ج- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين: ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

د- صراع الدور: ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد لها (Levy, 1980).

- الدور (حسب التعيين) **Rôle Assigne**: المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، الرؤوسين) أي الدور الذي يراه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.
- الدور (حسب التصور): **Rôle Perçu**: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.
- الدور المؤدى **Rôle Fait**: الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله.

5-1-2 الصراع بين المنظمات :

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية بين المنظمات.

6-1-2 الصراع الإستراتيجي:

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له ، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها فالصراع الإستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا للوصول إلى هدف تنظيمي معين (العديلي، 1995).

3- مفهوم تميز الأداء:

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى.

3-1 تعريف تميز الأداء:

لقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي: (على، 2002)

- ✓ عرف الأداء المتميز بأنه " مستوى مرتفع للإتقان "
- ✓ يعرفه ميرابيل " Mirabile " على انه " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. "
- ✓ إن التميز هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء. "
- ✓ يعرف ماكس ويل "Max well" الأداء المتميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. "

✓ : ويمكن أن نعرفه بأنه " قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل و تحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربح."

-وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف تميز الأداء: " بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالا للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقه".

-وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة."

-ويمكن تعريفها أيضا بأنها " فن توجيه وقيادة العناصر البشرية لتحقيق الأهداف " (أبو النصر، 2008)

2-3 أبعاد تميز الأداء:

يشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة حسب علي السلمي هما:

✓ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

✓ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف وبمياً الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

ويعتبر البعدان متكاملان وهما وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر.

3-3 دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المنظمات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

✓ **معدلات التغير السريعة:** فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير. "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية". وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق. أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة."

✓ منافسة بلا حدود: عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة. ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق. وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق. وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر. وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضاً. وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.

✓ تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها.

✓ طفرة تكنولوجيا المعلومات: يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات". وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمية. فالمنظمة التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم.

4- العلاقة بين الصراع التنظيمي والتميز في الأداء:

هناك علاقة إرتباطية بين المستوى المتوسط للصراع الذي يؤدي إلى الأداء الأمثل، ففي حالة كان مستوى الصراع متدنٍ جداً، أو عالى جداً، فإن ذلك يقود إلى أداء دون المستوى المطلوب، فالإدارة العصرية الناجحة تلك التي تستطيع معالجة الصراع في مهده، وذلك بإبقائه في المستوى المطلوب، وتُفسح المجال أمام الموظفين، وإشراكهم في صناعة القرارات، وصول إلى الأداء الأفضل. ولقد تطور مفهوم الأداء إلى الأداء الاستراتيجي، وقد عرف كل من كورتيت ووال Kourtitt and wall الأداء الاستراتيجي بأنه عملية قيادة المنظمة من خلال التحديد الدقيق لكل من رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، من أجل اتخاذ خطوات تصحيحية حفاظاً على استمرارية المنظمة ونجاحها. كما أكد العديدُ أيضاً أهمية الأداء الاستراتيجي سلفاً

في تخفيض درجة الصراع التنظيمي، لأنه (أي الأداء الاستراتيجي) يقود إلى إتباع أساليب ناجحة تحقق إيجابيات عدة، منها التوافق الاستراتيجي بين وحدات المنظمة، والرقابة الإدارية الفاعلة، والالتزام والولاء التنظيمي الأعلى من قبل الأعضاء لمنظمتهم، التعاون وتبادل المعلومات والمعارف بين وحدات المنظمة، ووضوح أفضل للأدوار والأهداف المطلوب تحقيقها من العاملين .

5- الدراسة الميدانية:

1-5 أسلوب الدراسة

من أجل إعطاء الدراسة بعد تطبيقي قمنا بإستخدام منهج البحث الميداني الذي يسمح بدراسة إدارة الصراع بين أفراد المؤسسة ومدى تأثيره على تميز الأداء الخدمي.

2-5 مجتمع وعينة الدراسة

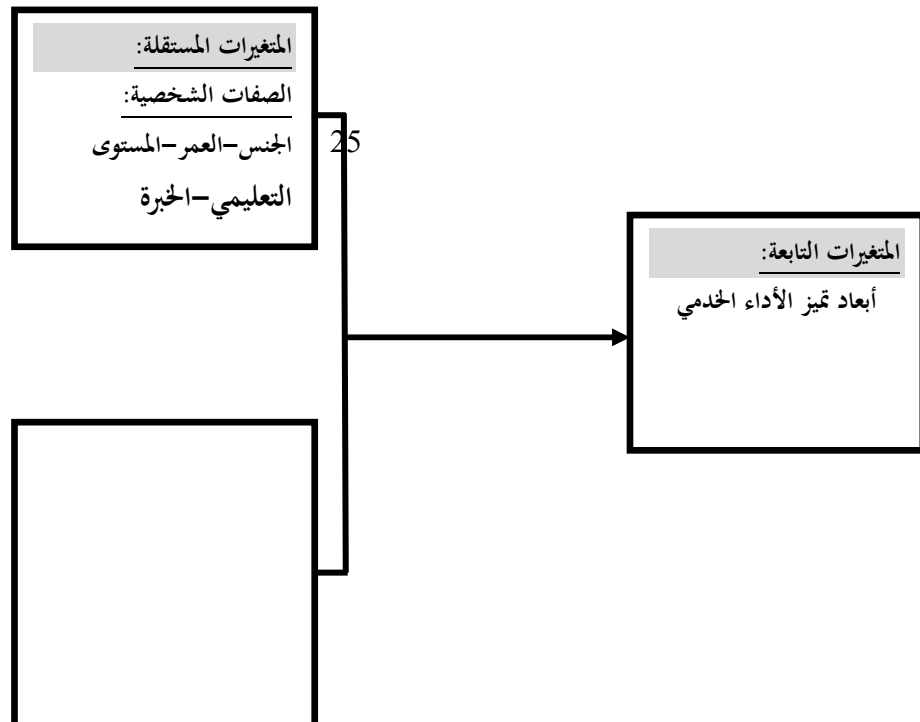
ثم تطبيق دراسة مسحية عشوائية على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 358 موظف وموظفة (ذكورا وإناثا)، وقد تم توزيع أداة الإستبيان على عينة عشوائية قدرها 100 إستبانة، وهذا من خلال الزيارة الميدانية، وبعدها قمنا بإسترجاع الإستبيانات بنسبة 100%.

3-5 متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع.

- ✓ المتغير المستقل : إستراتيجيات إدارة الصراع هو المتغير المستقل إذ ندرس مدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة وذلك لما يحمله من إيجابيات لمصالح المؤسسة.
- ✓ المتغير التابع : تميز الأداء الخدمي هو المتغير التابع وقد تم الإشارة له في الجانب النظري من الدراسة وهنا نجد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4-5 نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



درجة
التأثير

المصدر: من إعداد الباحثان

من شكل نموذج الدراسة يتضح لنا أن هناك 3 متغيرات هي:

- ✓ المتغير المستقل: المتمثل في الصفات الشخصية (الجنس – العمر – الخبرة – المستوى التعليمي).
- ✓ المتغير المستقل: المتمثل في إستراتيجيات إدارة الصراع (التعاون – السلطة – الوسط – المجاملة – التجنب).
- ✓ المتغير التابع: المتمثل في أبعاد تميز الأداء الخدمي (المرونة – الفاعلية – الرضا – الإنتاجية – الابتكار – تحسين الخدمة – الاتصال).

5-5 الأدوات والأساليب الإحصائية

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الوسائل لجمع المعلومات، هي كالتالي:

5-5-1 الملاحظة: وهنا نجد نوعين من الملاحظة:

- ✓ الملاحظة المشاركة: يشارك الباحث المبحوثين حياتهم ومشاكلهم ومناقشاتهم ويعيش معهم لحظة بلحظة.
- ✓ الملاحظة غير المشاركة: يجلس الباحث في مكان معين ليلاحظ و يراقب سلوك المبحوثين بدون أن يشعروا بأنه يتولى مراقبتهم.

استخدمنا في بحثنا النوع الثاني من الملاحظة: الملاحظة غير المشاركة.
5-5-2 المقابلة: بغرض الحصول على المعلومات من مصدرها الأول وتدعيما لنتائج البحث، قمنا بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة و مسؤولي بعض المكاتب البريدية بالمؤسسة تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة.
5-5-3 الاستبيان: .

✓ الجزء الأول: ويتناول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين، من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة.

✓ الجزء الثاني: تناول إستراتيجيات إدارة الصراع (المتغير المستقل) تضمن 30 عبارة.

✓ الجزء الثالث: أبعاد تميز الأداء الخدمي (المتغير التابع) تضمن 07 عبارات.

5-6 الأدوات الإحصائية

5-6-1 أداة مقياس أوزان الإجابات:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (عبد الفتاح، 2012) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، والسبب في ذلك أنه يعتبر كوسيلة تقيس الحالات النفسية والسلوكية والميول الشخصية من خلال أسئلة تحتمل إجابة واحدة بين خمسة خيارات، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	الوزن	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1	1 - 1.79
غير موافق	2	1.80 - 2.59
مؤيد	3	2.60 - 3.39
موافق	4	3.40 - 4.19
موافق بشدة	5	4.20 - 5

المصدر: د. عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصف والاستدلال باستخدام SPSS"، ص 541.

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20 % وهو يتناسب مع هذه الاستجابة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الحدود الدنيا والعليا، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد ثلاثة للمستويات (ضعيف - متوسط - قوي) الخلايا (4/3=1.33) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

المتوسط الحسابي	التقديرات (الأحكام)
من 1 إلى 2.33	ضعيف
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان

2-6-5 أداة صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من القيمة: 0.60 أي 60%، نقول بأن هناك ثبات لأداة الاستبيان ونحسب بعدها صدق أداة الاستبيان الذي يحسب عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.812	37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.812 أي أن 81 % من العينة سيعيدون نفس الإجابة في حالة إذا ما تم استجوابهم من جديد.

5-7 الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل بيانات الدراسة تحليلًا علميًا يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها واستخلاص أبرز نتائجها، تم توظيف ما يلي:

✓ الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري وذلك من أجل قياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات محاور الدراسة.

✓ معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها.

✓ التباين الأحادي (One Way Anova) ، وهذا لاختبار صدق الفرضيات.

✓ الإنحدار الخطي البسيط (Simple Régression) لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

8-5 عرض نتائج الجزء الأول: (يتناول البيانات الشخصية والوظيفية)

• الجنس:

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	الذكور	54	54
		الاناث	46	46
المجموع-----			100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول يظهر أن نسبة الذكور (54 %) و نسبة الإناث (46%) وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع تقريبا متوازن بين الذكور و الإناث.

• السن:

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة
2	السن	30-18	13	13
		50-30	78	78
		أكبر من 50	9	9
المجموع-----			100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد كانت الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة أعلى نسبة بواقع (78 %) يلي ذلك الفئة العمرية (من 18 إلى 30 سنة) بنسبة (13%) ثم الفئة أكبر من 50 سنة

بنسبة 9 % من أفراد عينة الدراسة، وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع من فئة عمرية متوسطة.

• المستوى التعليمي:

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة
3	المستوى التعليمي	إبتدائي	00	00
		متوسط	3	3
		ثانوي	43	43
		جامعي	54	54
المجموع -----			100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (54%) من أفراد العينة هم ممن مستوى دراسي جامعي ونسبة (43%) لديهم مستوى تعليم ثانوي، ونسبة (3%) مستواهم متوسط. إذن مجتمع الدراسة هو مجتمع مثقف وذو معارف، ويبرر هذا لأن القبول بمؤسسة بريد الجزائر للذين لديهم مؤهلات علمية.

• الخبرة:

جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة بالمئة
4	الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	18
		5 إلى 15 سنة	53	53
		أكثر من 15 سنة	29	29
المجموع -----			100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

وفيما يخص متغير الخبرة تحصلت فئة من 05 إلى 15 سنة على أعلى نسبة بواقع (53%) ويلمها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (29%) ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (18%)، وهنا نقول أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرة متوسطة نسبيا.

9-5 عرض نتائج الجزء الثاني: (إستراتيجيات إدارة الصراع)

جدول رقم (8): إتجاه العينة بالنسبة لعبارات إستراتيجيات إدارة الصراع

الرقم	التسلسل الفقرة	مستوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفق المتوسطات
1	1 - 6	إستراتيجية التعاون	3,8986	0,501210	مرتفع
2	7 - 12	إستراتيجية استخدام السلطة	,96381	086752,0	ضعيف
3	13 - 18	إستراتيجية الوسط	3.6765	0.467210	مرتفع
4	19 - 24	إستراتيجية المجاملة	09533,	0,443380	مرتفع
5	25-30	إستراتيجية التجنب	7652,1	262350,0	ضعيف
-	-	المتوسط الحسابي العام	2.9671	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح مايلي: أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية و مرتفعة نحو إستراتيجيات التعاون- الوسط و بدرجة ضعيفة نحو إستراتيجيتي استخدام السلطة و التجنب. حيث أن إستراتيجية التعاون جاءت بأعلى معدل ب 3.89 و هذا ما يفسر بتفضيل العمال هذه الإستراتيجية. ثم جاءت إستراتيجية الوسط تليها إستراتيجية المجاملة.

10-5 عرض نتائج الجزء الثالث: (أبعاد تميز الأداء الخدمي)

جدول رقم (9): إتجاه العينة بالنسبة لعبارات تميز الأداء الخدمي

الرقم	تسلسل الفقرة	مستوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى وفق المتوسطات
1	31-37	تميز الأداء الخدمي	4,2098	0,353020	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح مايلي: أن اتجاهات عينة الدراسة مرتفعة نحو جميع أبعاد تميز الأداء الخدمي وهذا يدل على حرص مؤسسة بريد الجزائر من اجل تحقيق أداء متميز.

11-5 إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

1-11-5 إختبار الفرضيات:

في البداية لا بد أن نشير إلى بعض النقاط:

✓ إذا كانت Sig.(p-value) (مستوى الثقة) أكبر من مستوى الدلالة الجدولية ($\alpha = 0.05$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

✓ إذا كانت Sig.(p-value) أقل من مستوى الدلالة الجدولية ($\alpha = 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ نسبة الصدق هي 95%؛

✓ النموذج الرياضي لمعادلة الانحدار البسيط هي: $Y = aX + b$ ، حيث :

■ Y: تشير إلى المتغير التابع ، وحسب دراستنا هذه تشير إلى أبعاد تميز الأداء الخدمي.

■ X: تشير إلى المتغير المستقل ، وحسب دراستنا تشير إلى إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

■ B: تشير إلى الثابت أو إلى قيمة Y عندما تكون قيمة X تساوي إلى الصف.

■ a: تشير إلى ميل المعادلة.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء.

H₁: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء. لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي من اختيار القائمة Analyse ثم Régression ثم الضغط على Linéaire. وبإدخال أبعاد تميز الأداء تابع و إستراتيجيات إدارة الصراع كمتغير مستقل. بالنقر على OK نحصل على المخرجات التالية:

جدول رقم (10): ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآثر	الثابت B	إستراتيجيات إدارة الصراع - ميل المعادلة X
0.576	0.009	0.353	2.202	0.165

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.576 أي يوجد ارتباط ، كما بلغ معامل التحديد 0.353 مما يعني أن 35.3 % من التغير في تميز الأداء يعود إلى التغير في إستراتيجية إدارة الصراع. والباقي

يرجع لمتغيرات أخرى. وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.009 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء كما يلي:

$$Y = 0.165X + 2.202$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجيات إدارة الصراع ، و يشير Y إلى أبعاد تميز الأداء)

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء.

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء.

جدول رقم (11) : ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء.

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآديد	الثابت B	إستراتيجية التعاون X
0.624	0.002	0.390	2.336	0.469

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.624 أي يوجد ارتباط، كما بلغ معامل التحديد 0.390 مما يعني أن 39 % من التغير في تميز الأداء يعود إلى التغير في إستراتيجية التعاون. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.002 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء كما يلي:

$$Y = 0.469 X + 2.336$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجية التعاون ، و يشير Y إلى تميز الأداء)

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السلطة و تميز الأداء.

H₁: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السلطة وتميز الأداء.

جدول رقم (12) : ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجية السلطة و تميز الأداء.

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآديد	الثابت B	إستراتيجية السلطة X
0.524	0.012	0.320	2.125	-0.211

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.524 أي يوجد ارتباط ، كما بلغ معامل التحديد 0.320 مما يعني أن 32 % من التغير في تميز الأداء يعود إلى التغير في إستراتيجية استخدام السلطة. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.012 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السلطة و تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجية السلطة و تميز الأداء. كما يلي:

$$Y = -0.211 X + 2.125$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجية السلطة ، و يشير Y إلى تميز الأداء)

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء.

H₁: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء.

جدول رقم (13) : ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء.

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآديد	الثابت B	إستراتيجية الوسط X
0.614	0.004	0.380	2.325	0.425

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كان 0.614 أي يوجد ارتباط ، كما بلغ معامل التحديد 0.380 مما يعني أن 38 % من التغير في تميز الأداء. يعود إلى التغير في إستراتيجية الوسط. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء. كما يلي:

$$Y = 0.425X + 2.325$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجية الوسط ، ويشير Y إلى تميز الأداء)

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء.

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء.

جدول رقم (14) : ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء.

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآديد	الثابت B	إستراتيجية المجاملة X
0.601	0.006	0.365	2.212	0.410

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.601 أي يوجد ارتباط ، كما بلغ معامل التحديد 0.365 مما يعني أن 36 % من التغير في تميز الأداء يعود إلى التغير في إستراتيجية المجاملة. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.006 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء. كما يلي:

$$Y = 0.410X + 2.212$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجية المجاملة ، ويشير Y إلى تميز الأداء)

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H₀: الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب وتميز الأداء.
H₁: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب وتميز الأداء.
جدول رقم (15): ملخص النموذج للمتغيرين إستراتيجية التجنب وتميز الأداء.

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التآنيدي	الثابت B	إستراتيجية التجنب X
0.475	0.025	0.310	2.015	-0.268

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج مخرجات برنامج SPSS
يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.475 أي يوجد ارتباط، كما بلغ معامل التحديد 0.310 مما يعني أن 31% من التغير في تميز الأداء يعود إلى التغير في إستراتيجية إستراتيجية التجنب. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.
وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.025 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا:
نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و تميز الأداء.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين إستراتيجية التجنب و تميز الأداء. كما يلي:

$$Y = -0.268X + 2.015$$

(حيث يشير X إلى إستراتيجية التجنب، و يشير Y إلى تميز الأداء)

- و منه يمكن أن نستنتج أن معادلة الانحدار الخطي العام بالنسبة لإستراتيجيات الصراع مجتمعة بالنسبة لتمييز الأداء الخدمي و هي كالآتي:

$$Y = (0.469 X + 2.336) - (0.211 X + 2.125) + (0.425 X + 2.325) + (0.410 X + 2.212) - (0.268 X + 2.015)$$

2-11-5 مناقشة النتائج:

1-2-11-5 عرض نتائج الملاحظة:

- ✓ فتح و غلق المكاتب البريدية في أوقات العمل المنتظمة.
- ✓ حضور و إنصراف العمال في الأوقات المحددة.
- ✓ كل فرد منهمك في عمله.
- ✓ معظم شكاوى الزبائن متعلقة بعدم المعرفة الجيدة لخدمات البريد.
- ✓ وجود الازدحام في الطوابير و لكن أثناء فترات معينة مثل (أيام معاشات التقاعد.....).

وخلصت نتائج مناقشة نتائج الملاحظة إلى ما يلي:

- ✓ فيما يخص فتح و غلق المكاتب البريدية في أوقات العمل المنتظمة و التزام العمال بمواقيت العمل فهذا راجع إلى وعي العمال و حرص المؤسسة تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
- ✓ فيما يخص شكاوى معظم الزبائن متعلقة بعدم المعرفة الجيدة لخدمات البريد. فهذا راجع إلى ضعف تكوين العمال و نقص الالفتات الإشهارية.
- ✓ فيما يخص وجود الازدحام في الطوابير أثناء فترات معينة مثل (أيام معاشات التقاعد.....). فهذا يعود إلى طبيعة تلك المناسبات إضافة إلى نقص الطوابير و العمال المكلفين بالتخليص.

2-2-11-5 عرض و مناقشة نتائج المقابلة:

عرض نتائج المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع قابض بريد و هو المسؤول الأول عن المكتب البريدي و كانت الأجوبة كالتالي:

✓ الباحثان: ما هو تقييمك للعلاقة مع العمال؟

القابض: جيدة.

✓ الباحثان: هل تحدث صراعات بين العمال؟

القابض: أحيانا هي عادية.

✓ الباحثان: هل تؤثر هذه الصراعات على أداء العمال و بالتالي على الأداء العام للمؤسسة؟

القابض: نعم في معظم الأحيان.

✓ الباحثان: هل تتدخل الإدارة لحل هذه الصراعات في الوقت المناسب؟

القابض: نعم.

✓ الباحثان: هل يكون هناك حل نهائي لهذه الصراعات عند تدخل الإدارة؟

القابض: نعم.

وخلصت نتائج مناقشة نتائج المقابلة إلى ما يلي:

- ✓ من الطبيعي أن يحافظ القابض و العمال على علاقة جيدة بينهم لما تفرضه طبيعة العمل.
- ✓ من الطبيعي أن تكون هناك صراعات بين الأفراد لعدة أسباب منها الاختلافات الفردية مثلا...
- ✓ الصراعات بين الأفراد تؤثر على الأداء الخدمي للمؤسسة لأن العمال في علاقة مباشرة مع الزبائن.
- ✓ تتدخل الإدارة في حالة وجود صراعات بين الأفراد و ذلك لكي تحافظ على صورتها و تضمن الإستمرارية و التميز في الأداء الخدمي.

3-2-11-5 مناقشة نتائج فحص العينة:

✓ أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن اتجاهات عينة الدراسة متباينة نحو إستراتيجيات الصراع حيث جاءت إستراتيجية التعاون بنسبة إرتباط 62.%. وجاءت إستراتيجية الوسط ثانيا ب61.%. وإستراتيجية المجاملة ثالثا ب 60.%. ثم إستراتيجية السلطة بنسبة 52.%. وأخيرا إستراتيجية التجنب بنسبة 47.%. وهذا ما يفسر بطبيعة وجود الصراعات الفردية وأن العمال يفضلون إستراتيجتي التعاون والوسط.

✓ أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية و مرتفعة نحو جميع أبعاد تميز الأداء الخدمي وهذا يدل على سعي المؤسسة الدائم لتحقيق أداء متميز .

✓ أظهرت النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع (التعاون-السلطة-الوسط-المجاملة-التجنب) و أبعاد تميز الأداء و هذا ما يفسر بطبيعة العلاقة التي تربط بينهم و بأن التميز في الأداء يتأثر بإستراتيجيات الصراع بدرجات متفاوتة.

✓ كما بينت نتائج تحديد معادلة الانحدار الخطي البسيط بأن كل من إستراتيجيات (التعاون-الوسط-المجاملة) تربطهم علاقة طردية وفقا للمعادلة التالية: $Y = aX + b$. وهذا ما يفسر أنه كلما استخدمت الإدارة هذه الإستراتيجيات زاد تميز الأداء و العكس صحيح.

✓ أما نتائج تحديد معادلة الانحدار الخطي البسيط لكل من إستراتيجيات (السلطة-التجنب) تربطهم علاقة عكسية وفقا للمعادلة التالية: $Y = -aX + b$. وهذا ما يفسر أنه كلما استخدمت الإدارة هذه الإستراتيجيات انخفض تميز الأداء و العكس صحيح.

3-11-5 مقارنة مناقشة نتائج كل من الملاحظة والمقابلة مع مناقشة نتائج فصل العينة:

إذا قمنا بمقارنة تفسير النتائج بين كل من الملاحظة و المقابلة مع فحص العينة نجد بأن هناك تطابق و يمكن أن نرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

- ✓ وجود وعي لدى المسؤولين و العمال و ثقافتهم الواسعة.
- ✓ دخول الإدارة بطريقة غير مباشرة كطرف ثالث، أي أن إجابات العينة خضعت لضغوط ذاتية و شخصية نظرا لحساسية الموضوع.

6-الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا معرفة ما مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع في أبعاد تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال ، من خلال تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من عمال بريد الجزائر لولاية بشار، بعدها قمنا بفحص عينة البحث انطلاقا من دراسة اتجاه العينة، حساب معامل الارتباط واختبار الفرضيات ، وفي الأخير قمنا باستخراج معادلة الانحدار لتمييز الأداء الخدمي بدلالة إستراتيجيات إدارة الصراع .

وكانت نتائج الفحص موافقة لفرضيات البحث، كما نتائج الملاحظة و المقابلة متوافقة مع نتائج الاستبيان.

1-6 نتائج الدراسة:

1-1-6 نتائج متعلقة بعينة الدراسة

- ✓ فيما يتعلق بتوزيع الجنس نسبة الذكور (54 %) و نسبة الإناث (46%) وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع تقريبا متوازن بين الذكور و الإناث.
- ✓ فيما يتعلق بتوزيع حسب السن فقد كانت الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة أعلى نسبة بواقع (78%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 18 إلى 30 سنة) بنسبة (13%) من أفراد عينة الدراسة، وهنا يمكننا القول بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع من فئة عمرية متوسطة.
- ✓ بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (54%) من أفراد العينة هم ممن مستوى دراسي جامعي ونسبة (43%) لديهم مستوى تعليم ثانوي ، ونسبة (3%) مستواهم متوسط. إذن مجتمع الدراسة هو مجتمع مثقف وذو معارف، ويبرر هذا لأن القبول بمؤسسة بريد الجزائر للذين لديهم مؤهلات علمية.
- ✓ وفيما يخص متغير الخبرة تحصلت فئة من 05 إلى 15 سنة على أعلى نسبة بواقع (53%) ويلها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (29%) ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (18%)، وهنا نقول أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرة متوسطة نسبيا.

2-1-6 نتائج متعلقة بعينة الدراسة والتي أجابت على الفرضيات الرئيسية والفرعية

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و تميز الأداء.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السلطة و تميز الأداء.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الوسط و تميز الأداء.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المجاملة و تميز الأداء.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و تميز الأداء.

3-6 الاستنتاجات العامة:

- ✓ إستراتيجيات إدارة الصراع و أبعاد تميز الأداء كل لا يتجزأ.

- ✓ الصراع بين الأفراد يؤثر على أدائهم و مردوديتهم مما يؤثر على تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال و بالتالي قمنا بالإجابة على الفرضية النظرية للبحث.
 - ✓ التميز في الأداء يتغير تبعا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة في إدارة الصراع و بنسب متفاوتة.
 - ✓ هناك إستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابي على تميز الأداء و هي إستراتيجيتي التعاون بالدرجة الأولى ثم تليها إستراتيجية الوسط ثم إستراتيجية المجاملة و أخرى بشكل سلبي و هي السلطة و أخيرا تأتي إستراتيجية التجنب بأقل تأثير.
 - ✓ أن معظم العمال في بريد الجزائر يفضلون إستراتيجية التعاون بنسبة كبيرة.
- 4-6 الإقتراحات و التوصيات:
- ✓ ضرورة الاهتمام بالصراع بين الأفراد و عدم تجاهله باعتباره ظاهرة صحية.
 - ✓ ضرورة تنبيه المدراء إلى أهمية الإدارة الجيدة للصراع و المعرفة الجيدة بالإستراتيجيات الحديثة المتبعة.
 - ✓ عقد دورات تكوينية لفائدة المدراء للرفع من مستواهم الإداري و قدراتهم الفردية لمواجهة الصراعات الفردية.
 - ✓ تشجيع العمال و تحفيزهم من أجل الإبداع مما ينعكس على تميز الأداء الخدمي للمنظمة.
 - ✓ فتح قنوات الحوار و إتاحة الفرص المتساوية (ترقيات...) أمام جميع العمال لتجنب الصراعات.
 - ✓ التدريب و التكوين الجيد للعمال.
 - ✓ الاستعانة باللافئات الإشهارية و استعمال تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع للتعريف الجيد بمختلف الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر.
- 5-6 آفاق الدراسة:
- نظرا لتشعب الموضوع نقترح على الباحثين اجراء مثل هذه الدراسة والبحث في المواضيع التالية:
- ✓ دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع بين الأفراد.
 - ✓ دور إبداع الأفراد في تحقيق تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال.
 - ✓ أثر التكوين للأفراد تحقيق تميز الأداء الخدمي لمنظمات الأعمال.

7. قائمة المراجع:

Lebouyer Levy .(1980) .*La psychologie et l'entreprise* .New york ،USA: Nasson Editeur.

Schein Edgar H .(1965) .*Psychologie et organisation* .New york ،USA: enghood cliffis.

الخشالي شاكر جار الله. (2004). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار حامد.

الدهان أمينة. (1992). *نظريات منظمات الأعمال* (المجلد 01). عمان، الأردن: مطبعة الصفي.

السلمي علي. (2002). *إدارة الأداء المتميز*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

العميان محمود سلمان. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

القيوتي محمد قاسم. (1993). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الشروق.

عز عبد الفتاح. (2012). *مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS*. مصر: دار الفجر.

عشوي مصطفى. (1992). *أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

محمد ناصر العديلي. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

مدحت أبو النصر. (2008). *تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل والنجاح*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.