

الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية

Organizational Conflict and Its Impact on the Professional Performance of the Information Specialists in Document Institutions

الطالبة/ أسماء قرزيز

باحثة دكتوراه،

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

جامعة العربي التبسي -تبسة-

asma.guerzize@univ-tebessa.dz

الدكتورة/ سوهام بادي*

أستاذ محاضر قسم -أ-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،

جامعة العربي التبسي -تبسة-

souhem-badi@univ-tebessa.dz

تاريخ الارسال: 2018/05/28 تاريخ القبول: 2019/06/10 تاريخ النشر: 2019/07/04

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لبناء منظومة معرفية حول الصراع التنظيمي بالمؤسسات الوثائقية وكذا ابراز تأثيره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات، حيث عرضت هذه الورقة البحثية مفهوم الصراع التنظيمي، خصائصه، مستوياته وأسبابه أنواعه ومراحل نشوبه كما فصلت في عرض مفاهيم الأداء المهني لأخصائي المعلومات وعناصره، أهميته بالنسبة للمؤسسة الوثائقية والعوامل المؤثرة فيه ومؤشرات قياسه، كما اهتمت برصد الآثار الناجمة عن حدوثه الايجابية و السلبية على الأداء المهني لأخصائي المعلومات، وفي الأخير عرجت على أهم أساليب حل وإدارة هذه الصراعات. الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الأداء، الأداء المهني، أخصائي المعلومات، المؤسسات الوثائقية.

Astract:

This study is intended to build a cognitive based system over the organizational conflict in document institutions and to highlight Its Impact on the Professional Performance of the Information Specialists. The research paper presents the concept of organizational conflict, its characteristics, levels, causes, types and the different stages of its occurrence .

The study has also detailed in presenting the concepts of the professional performance of the information specialists, its elements and its importance in

*الدكتورة/ سوهام بادي، souhem-badi@univ-tebessa.dz

documents institutions, the influencing factor and the measurable indicators. It has focused on its negative and positive affects over the Professional Performance of the Information Specialists. Finally, it has dealt with the most significant methods to manage and conduct these conflicts.

key words: Organizational conflict, Impact, Professional performance, Information specialist, Documentary institutions

I الإطار العام للبحث:

(1) مقدمة:

يعد موضوع الصراع التنظيمي من الموضوعات التي اكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات الوثائقية ، ذلك أنه من بين المشاكل التي تواجهها كيفية التحكم وإدارة مثل هذه الظواهر الانسانية دائمة الحدوث نتيجة لطبيعة الفرد البشرية وكذا لطبيعة و حركية المهنة في حد ذاتها فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في المؤسسات الوثائقية في حالة من الاستقرار و الوثام الدائم، بل لابد أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخلها لكن هذه الصراعات قد تكون لها آثار جانبية سلبية أو إيجابية أو حتى مأساوية على أداء أخصائي المعلومات من جهة أو على المؤسسة الوثائقية من جهة أخرى وبالتالى جاءت هذه الدراسة لتجيب على الاشكال الآتي:
كيف يؤثر الصراع التنظيمي لأخصائي المعلومات على أدائه المهني بالمؤسسة الوثائقية؟

(2) أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من كونه تعالج موضوعا حيويا وهاما وهو تأثير المناخ الوظيفي والانفعالات النفسية والسلوكية السلبية للعاملين بالمؤسسات الوثائقية على أدائهم المهني وبالتالى ستشرح هذه الدراسة بشكل من التفصيل هذه التأثيرات وتقدم كيفية إدارة هذه الظواهر الانسانية (الصراع).

(3) أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال الدراسة التي بين أيدينا لتحقيق الأهداف الآتية:
- تكوين خلفية نظرية حول موضوع الصراع التنظيمي بالمؤسسات الوثائقية؛
 - تسلط الضوء على الأثر الإيجابي والسلبي للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية؛

- عرض مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية لتفادي وتحاشي هذه الصراعات داخلها.

4) منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المحدد منها اقتضى اعتماد المنهج الوصفي حيث أتاح لنا جمع البيانات والحقائق من الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بمجال البحث مما مكننا من بناء صياغة الإطار المعرفي حول موضوع الصراع التنظيمي لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية والتعرف على الآثار الإيجابية والسلبية على أدائه المهني.

II) الإطار النظري للدراسة:

1. مفهوم الصراع (Conflict):

1.1. التعريف اللغوي:

- مصطلح الصراع *Conflict* مأخوذ من الكلمة اللاتينية *Conflitus* التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف وهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض.¹

2.1. التعريف الإصطلاحي:

تعددت واختلفت تعريفات مصطلح الصراع كل حسب الزاوية التي يراها منها، حيث عرف ثابت عبد الرحمن إدريس الصراع بأنه: "نزاع مباشر مقصود بين أطراف أو مجموعات من أجل هدف واحد ويعتبر هزيمة للشخص شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف". أو هو: "صورة من صور التفاعل وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الاهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية وذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم بع شخص ما من أجل إفساد جهود شخص آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه".²

أما *Hellriegel, Siocum et Woodman* فقد عرفوه بأنه: "عدم توافق بين الأفراد، وقد ينتج عن تعارض وتناقض بين الأفراد أثناء القيام بنشاطاتهم أو عند وجود مصالح أو احتياجات فيما بينهم أو عندما يحصلون على عكس ما يتوقعون فيما يتعلق بأهدافهم، مواقفهم، قيمهم وسلوكياتهم، مما يخلق نوع من عدم التوافق والعدائية بينهم على مستوى أهدافهم أو إدراكاتهم أو عواطفهم". وبشكل أدق، قد يشمل التعارض على نوعين من الصراعات:

- صراعات كبيرة قد تكون في الأهداف أو الهياكل أو الممارسات.
 - البعض الآخر ذو طبيعة عاطفية على المستوى الشخصي قد يكون صراع حول قضايا جوهرية أو احتكاكات ناتجة عن مشاكل العلاقة بين الأفراد أو المجموعات، حيث يتم تفسير سلوك واحد من قبل الآخر على أنه تدخل في أهدافه أو انتهاك لحقوقه.³
- كما عرف *Thomas* الصراع على أنه: "العملية التي تبدأ عندما يرى الفرد أن الفرد الآخر قد كسر أو على وشك كسر أي من أهدافه أو اهتماماته، مما يتسبب في خلق عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق، الخلافات، أو التنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية. وفقاً لهذه التعريفات المختلفة، قد يكون الصراع هو:

- اجتماع الكيانات العدائية المترابطة.
- يحدث نتيجة اختلاف في التصورات والتفسيرات بين الأفراد أو الجماعات.
- عدم التوافق والاختلاف على مستوى المصالح، والاحتياجات، والإدراك، والعواطف.⁴

2. الصراع التنظيمي: الأسباب والمراحل

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي:

قدم لتوضيح مفهومه عدة تعريفات نختار على سبيل المثال لا الحصر التعاريف الآتية:

- ✓ تعريف *Boulding*: "هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر".
- ✓ تعريف هاني عبد الرحمن صالح طويل: حيث قال بأن الصراع التنظيمي هو تعطيل أو انهيار في سبيل وميكانزمات صدع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار البدائل الفعل أو الأداء.⁵

✓ كما يعرف بأنه: "الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني"⁶
 من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المؤسسة الوثائقية بين عمالها نتيجة لتعارض أهدافهم ومصالحهم ورغبة كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر مما يتسبب تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقة بين عمالها بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

2.2. خصائص الصراع التنظيمي:

يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكمن عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف؛
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في النشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرض بها؛
- ✓ يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها؛
- ✓ يفرض أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية؛
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.⁷

3.2. مستويات الصراع التنظيمي:

يتفق الباحثون على أن مستويات الصراع التنظيمي ما يلي:

- إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه.

- إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوب فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.
- ومنه فإن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات:
- مستوى الصراع المرغوب فيه
- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه ويسمى المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع.⁸

4.2. أسباب الصراع التنظيمي:

هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي داخل المؤسسة الوثائقية منها:

- (أ) الأسباب التنظيمية: ترجع إلى وجود بعض الظروف التي تؤدي إلى خلق حالة من الصراع وهي:
- نمط اتخاذ القرار؛
 - تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم؛
 - عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام؛
 - تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت؛
 - الاعتماد على موارد محدودة مشتركة؛
 - الخصائص الاجتماعية والديموغرافية المتغيرة للرجال والنساء اللواتي يعملن في منظمة فالاختلافات المتعلقة بالطبقة الاجتماعية، العرق أو في السن والجنس ومستوى التعليم وما إلى ذلك تساهم في الزيادة مخاطر تطور النزاعات؛
 - الزيادة في مستوى تعليم الموظفين ومزايا السلطة والنظام هي العوامل الأخرى التي قد تفسر هذا الصراع المتزايد في المنظمات، فالعمال ذوو المستوى العالي من التعليم هم أكثر صعوبة للامتثال للمتطلبات.
- (ب) الأسباب الشخصية: قد تكون عوامل متعلقة بشخصية الأفراد واتجاهاتهم مسؤولة عن ظهور بعض الصراعات ومن تلك الأسباب ما يلي:
- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فيريدون انعزاليون وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو يحكم التعريف عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد أن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.⁹

5.2. أنواع الصراع التنظيمي لعمال المؤسسات الوثائقية:

يمكن تقسيم الصراع إلى:

- (أ) الصراع على مستوى الفرد: ويحدث عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا، وقد يكون سبب الصراع هو وجود عدد من البدائل ولكنها جميعها مكلفة وغير مضمونة النتائج؛
- (ب) الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الواحدة: ويتمثل هذا النوع بأنه يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة نذكر منها:
- الصراع الوظيفي: وهذا ما يحدث أحيانا بين الأجهزة الفرعية لأي مؤسسة كدائرة التخطيط ودائرة التمويل، إذ أن هدف دائرة التخطيط في أغلب الأحيان هو تصور الأهداف المستقبلية لفترة زمنية مع تأجيل مسألة التمويل لتتولاها أجهزة أخرى، بينما يكون هم دائرة المالية هو المشكلات المالية الانية دون التركيز على الأهداف المخططة للمستقبل؛
 - الصراع على السلطة
 - الصراع حول الشرعية: وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات وبين الجماعات غير الرسمية التي تمارس الأخرى بدورها سلطة غير رسمية على أعضائها.
- (ج) الصراع بين التنظيمات المختلفة: والمثال على هذا الصراع ما يمكن أن يحدث بين التنظيمات المتنافسة للحصول على موارد تمكثها من القيام بأعمالها.¹⁰

6.2. مراحل عملية الصراع التنظيمي:

يمكن اعتبار أن الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمكن فهمها من خلال نموذج *Pondy* الذي بين أن الصراع يمر بخمسة مراحل هي:

(أ) مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن؛

(ب) مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات؛

(ج) مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجمعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعة ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً؛

(د) مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أية وسائل دفاعية أخرى؛

(هـ) مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المؤسسة الوثائقية أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تمّ ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأ إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك.¹¹

3. الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية:

يحظى أخصائي المعلومات بأهمية متزايدة في المؤسسات الوثائقية كونه المسؤول الأول والأخير عن نجاحها أو فشلها، فهو القوة الحقيقية الدافعة نحو تقدمها وتحقيق تميزها وضمان بقاءها واستمرارها لذلك كان لابد من تحقيق راحتها النفسية ورضاه المهني لتحسين أدائه لضمان بقاء هذه الأخيرة ونموها واستمرارها.

1.3. تعريف أخصائي المعلومات:

(أ) لغة: مصطلح أخصائي المعلومات (*Spécialiste de Linformation*) هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (*Cybrarian*) و الذي هو نتاج دمج مصطلحين آخرين هما *Cyber* بمعنى تخيلي و *Librarian* أمين المكتبة، فالمعنى اللغوي لمصطلح *Cybrarian* هو أمين المكتبة التخيلي، و أمل من صاغ هذا المصطلح هو البلجيكي (مايكل باوينز) لوصف العاملين في المكتبات التخيلية.

(ب) اصطلاحاً: أورد الكتاب والمؤلفون عدة تعريفات لمصطلح أخصائي المعلومات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

✓ تعريف معجم أوكسفورد حيث عرفه بأنه: "المكتبي الذي يستخدم شبكة الأنترنت كمصدر للحصول على المعلومات."¹²

✓ في حين جاء في تعريف الموسوعة العربي لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات بأنه: "الشخص الذي يعمل في بيئة المكتبات التي تدار خدماتها إلكترونياً."¹³

✓ وعرف كذلك بأنه: ذلك الشخص المساهم بقوة في بناء العالم الرقمي، وهو الوسيط البشري الذي يتعامل بفاعلية وبكفاءة مع المصادر والتجهيزات والمستفيدين وهو المعلم والموجه إلى من هم بحاجة إليه ويستخدم شبكة الأنترنت والتكنولوجيا الحديثة كجزء من أعماله اليومية.¹⁴

مما سبق نستنتج أن أخصائي المعلومات هو ذلك الشخص الذي تلقى تكويناً علمياً أكاديمياً يساعده على ممارسة أعماله في مختلف المؤسسات الوثائقية ومرافق ومراكز المعلومات حيث يقوم بمجموعة من الوظائف ويقدم جملة من الخدمات للمستفيدين بواسطة التكنولوجيا الحديثة منها الحاسوب وشبكة الأنترنت.

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي:

تتعدد مفاهيم الأداء الوظيفي حسب وجهات نظر متعددة منها:

✓ تعريف هانيز حيث وصفته بأنه: "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة"¹⁵.

✓ كما يعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز به ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء"¹⁶.

✓ وهناك من يعرفه على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"¹⁷. كما يمكن القول أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة العمل (واحد ساعة) ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:

(1) يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة:

(2) يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه. ومنه فإن أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفته.¹⁸

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الأداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به أخصائي المعلومات من مهام وواجبات من أجل تحقيق الأهداف المكتبية وأهدافه، ويعبر عنه من خلال النتائج والمخرجات التي حققها جراء ممارسته لعمله.

4. عناصر الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية:

لقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر وكذا مكونات الأداء من أجل دعم تنمية

الأداء الوظيفي في المؤسسات الوثائقية ويمكن تحديد عناصره في الآتي:

1.4. أنشطة العمل: إن تحديد أنشطة العمل أو الوظيفة والأهداف التي ترمي إليها وأهميتها من حيث الوقت الذي تستغرقه والآثار التي تترتب عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل وبالتالي معرفة عناصر أداء هذا الأخير وتنقسم أنشطة العمل إلى:

- (أ) الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: هي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه الوظيفة كتغيير المهام المسندة للموظف مثلاً:
- (ب) الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد: الذين يؤدون الوظائف يتميزون بخصائص مميزة وخبرات خاصة وهذا الاختلاف في أداء الأفراد لمهام والوظائف المسندة إليهم قائم على أن كثيراً من هذه الوظائف لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجاز العمل والوصول إلى الهدف حسب خبرة الفرد وتكيفه مع النشاطات المنجزة:
- (ج) الأنشطة التي تتغير بالظروف المحيطة: وهي تلك التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، ولهذا البيئة تأثير كبير على أنشطة وأداء الفرد مثلاً، اضطرابات الطلبة والأساتذة ما ينتج عنه توتر في عمل المؤسسة الوثائقية ومنه انعكاس على أداء الموظفين في المؤسسة. متغيرات مادية مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، ومتغيرات متعلقة بالأفراد الذين يشكلون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء والأفراد محل التعامل وجماعات العمل.
- (د) متغيرات زمنية: والتي تتعلق بحالات النجاح والفشل في الماضي وما هو مسيطر له في المستقبل:
- (هـ) متغيرات كيفية: والتي تتعلق بتكوين الأنشطة.

- 2.4. العلاقة بين الأنشطة الوظيفية والتصميم المناسب للوظائف: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى الأعمال، وللتمكن من معرفة عناصر الأداء فإن هذا يقوم على أساس علاقة تجانس أو تكامل بين هذه الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى وظيفة معينة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ومدى تناسبها وفي الأخير إعادة تصميمها لتتلاءم مع الأنشطة المكونة لها.
- 3.4. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي الوظيفة: يعتبر هذا العنصر عنصراً من عناصر الأداء إذ هو بمثابة همزة وصل بين الأداء واختيار الفرد المناسب
- 4.4. قدرات الفرد: وهي تعني ما لدى الفرد من المعلومات، المهارات، المكنيات، اتجاهات وقيم كما تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء الفعال والذي يكون ناتج هذا الدور.

- 5.4. متطلبات الوظيفة: وهي تشغل المهام والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل.
- 6.4. بنية الوظيفة: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية والتي تكون الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية.

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأن عناصر الأداء تتلخص فيما يلي:

- ✓ الموظف: من حيث ما يمتلكه من معارف، مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع تشكل أدائه؛
- ✓ الوظيفة: من حيث ما تصنف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص؛
- ✓ الموقف: من حيث ما تصنف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف الجانِب والهيكل التنظيمي.¹⁹

5. أهمية الأداء الوظيفي:

- يمكن إبراز أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات الوثائقية في النقاط الآتية:
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته؛
 - يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسات الوثائقية التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها المسؤول؛
 - يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك في المستقبل؛
 - ارتباط نظام الحوافز بأداء أخصائي المعلومات، وهذا ما يزيد أخصائي المعلومات بأدائه؛
 - ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين حيث أن العاملين الأداء المتدني يكون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
 - الترقية والنقل وتقييم المشرفين والمدراء وإجراء تعديلات على الرواتب والأجور.²⁰

6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في المؤسسات الوثائقية:

1.6. عوامل داخلية:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✓ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة الوثائقية فنمو تنافسيتها وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة * البيئة * الدافعية:

✓ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المكتبة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المكتبة؛

✓ **التنظيم:** يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات الموظفين داخل المكتبة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة وثائقية مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

✓ **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل؛

✓ **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمكتبته؛

✓ **العوامل الفنية:** غن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.²¹

2.6. عوامل خارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

✓ **البيئة الاجتماعية والثقافية:** العادات والتقاليد، العرف وأمور الدين والمستوى التعليمي، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني؛

✓ **البيئة السياسية والقانونية:** طبيعة النظام ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية والعلاقات الدولية ونوعيتها؛

✓ **البيئة الاقتصادية:** الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه) والاستقرار الاقتصادي للسياسات المالية المتبعة من قبل الدولة وكذا الأسواق المالية، النظم البنكية ... الخ؛

✓ **تاريخ وثقافة المؤسسة الوثائقية:** تتعلق ممارسة الأنشطة الوظيفية في الكثير من جوانبه بالمفاهيم الثقافية السائدة وتاريخها ويأخذ هذا العامل في التأثير اتجاهين أولهما هو تفهم وإدراك الموظف ويؤول إلى القبول والرضا والأداء الايجابي والآخر إلى سوء فهم كبير ويؤول إلى المعارض والأداء السلبي؛

✓ **حجم وقطاع المؤسسة الوثائقية:** هذان العاملان ذا أهمية بالغة لأنهما يحددان بشكل مباشر الوظائف والمهام والنشاطات، فالمكتبات الكبيرة في القطاعات التنافسية الأولى في تطوير وتوصيف الوظائف الأكثر حداثة، لنشر رسالة الأداء الوظيفي على الصعيد الفردي كما أن وزن وحجم المكتبة وقطاع الخدمات الذي تنتمي إليه مهما دفع المكتبات للبحث عن تقييم وظيفي أنجع؛

✓ **أسلوب الإدارة العامة المتبع:** يعد عاملا أساسيا في ممارسة التقييم الوظيفي وله أثر فعال في طبيعة النظام المستخدم في المؤسسة الوثائقية، إذ أن أسلوب الإدارة المتبع في المكتبة يحدد شكل ومحتوى تقييم الأداء الوظيفي لأن الأطر التي تتبع دوما تعريفات متطورة في توصيف وتقييم الوظائف تضمن تطورا جديدا في الإدارة؛

✓ **طبيعة العلاقات الاجتماعية:** تحدد العلاقات التي تعقدها المؤسسة الوثائقية مع الممثلين النقابيين والموظفين تطور الخبرات الوظيفية، حيث يطور التقييم الموظفين تدريجياً وبشكل سريع تبعاً لدرجة التوافق والانسجام الموجودة فيها، وكذلك تصبح جهود الاتصال أكثر أهلية وفي العديد من الحالات يجب دفع ممثلي الموظفين إلى تطوير مجال الاتصال.²²

3.6. مؤشرات الأداء الوظيفي:

تعد مؤشرات الأداء من أفضل الأدوات قياس الأداء وأكثرها استخداماً في المؤسسات الوثائقية ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

- الإنتاجية؛
 - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
 - ومدى انجاز المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعة؛
 - القدرة على الابداع والابتكار؛
 - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛
 - مستوى التعاون مع فرق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.
- وهناك من قسم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:
- ✓ **الكفاءة:** القدرة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية والظروف المحيطة لتحقيق الأهداف، وكذا المهارة في انجاز المهام بأقل تكلفة سواء في الوقت أو الجهد أو المال؛
 - ✓ **الفاعلية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة وكذلك إنجاز المهام على مستوى الفريق ومستوى الفرد وتوجيه كل الطاقات نحو ذلك.²³

7. أثار الصراع التنظيمي على أداء اخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية:

1.7. إيجابيات الصراع التنظيمي على أداء اخصائي المعلومات:

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي على اعتبار اليقين بأن الصراع ظاهرة أساسية وموجود

والهدف منها ليس القضاء عليه بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج إيجابية للمؤسسة الوثائقية، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري. ويمكن حصر بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في:

- ينمي الحماس والنشاط لدى العاملين للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم؛
- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها؛
- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة؛
- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة؛
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الابداع والابتكار والتحفيز في المؤسسة الوثائقية؛
- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين؛
- باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال؛
- يشجع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية؛
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم؛
- يزيد من ديمقراطية القيادة؛
- يركز العاملون بالمؤسسات الوثائقية على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون الشعار لا وقت للتراخي أو التبريد؛
- قد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة: بحيث أن جنبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع.

3.7. سلبيات الصراع التنظيمي على أداء أخصائي المعلومات:

إن الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الوثائقية مهما كان سببه ومصدره فإن له أثرا سلبيا ويمثل اختلالا وظيفيا في عملها نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار ما يلي:

- يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المؤسسة الوثائقية؛

- يبعد الطاقات الإبداعية عن مصلحة المؤسسة الوثائقية؛
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية؛
- يهدم ولاء العاملين والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات؛
- يعوق العمل التعاوني الجماعي؛
- انخفاض تأدية المهام ويعاني الأداء من الجمود ويبعد طاقة الأفراد عن المسائل الجوهرية؛
- التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرارات والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة الوثائقية وتخفيض الروح المعنوية للعاملين؛
- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين؛
- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث تظهر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف؛
- تفشي استخدام الصفات السلبية بين المكتبيين؛
- ضعف الاتصال بين أخصائي المعلومات فكلما تطور الصراع، تناقص التفاعل والاتصال فيما بينهم؛
- الرصد الدقيق لنشاط العاملين الآخرين وذلك ليس بهدف تقييم نشاطاتها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها؛
- تحريف إدراكات أخصائي المعلومات عن أهداف ونشاطات وخدمات المؤسسات الوثائقية؛
- دوران العمل: حيث يعتبر ظاهرة سلبية في المؤسسات الوثائقية لأنها ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى يعبر عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها؛
- تدني أداء العاملين: حيث يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المؤسسة الوثائقية؛

- التغيب عن العمل وانخفاض مستوى الانتاجية، اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت وغياب العقلانية في العمل.²⁴

4.7. أساليب إدارة وحل الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الوثائقية:

هناك عدة أساليب يمكن الرجوع إليها من أجل إدارة الصراع التنظيمي ويتم اختيارها وفقاً لأهمية الصراع وإزادة الجهات الفاعلة لحلها نذكرها على التوالي:

(أ) التفاوض: التفاوض هو التعامل مع الصراع. انه حل التوفيق بين وجهات النظر المتعارضة.

✓ أنواع التفاوض المختلفة:

- التفاوض يمكن أن يكون متضارب (الفوز / الخسارة) هذه هي الحالة عندما توجد تحيزات تتعلق بواحد أو آخر من الأفراد أو عندما تبدو المصالح معاكسة تماماً؛

- التفاوض يمكن أن يكون تعاونياً (فوز/فوز)، عندما يكون هناك توافق في الآراء (الالتزام المشترك لحل يرضي كلا الطرفين)، تنازل (التخلي لبعض ادعاءاته من قبل أحد الأشخاص) أو حل وسط (تنازل متبادل للأشخاص).

✓ أساليب التفاوض المختلفة:

- تقنية المحاوره: إنها تتمثل في إجبار الخصم على التفاوض بشأن الأهداف الصعبة.

- تقنيات إدارة الوقت: تتمثل في اللعب عن طريق إطالة مدة التفاوض للاستخدام الخصم ثم بوحشية للمطالبة بالمواعيد النهائية وتحديد الإنذارات. أنها نوع من "حرب الأعصاب" حيث يتم فرض ضيق الوقت لزعزعة استقرار الخصم.

- تقنية نقطة بنقطة: وهي تتكون من الاستغناء عن نقطة التفاوض بنقطة، والموضوع حسب الموضوع، وللبحث عن سلسلة من الحلول الوسط. هذه التقنية تجعل من الممكن عدم تخويف الخصم وحل مواقفه.

- تقنية المعالم: يتكون من الاعتراف بنقاط لا علاقة لها على ما يبدو عليه الموضوع الرئيسي للتفاوض في نهاية المطاف يتم ربط كل هذه النقاط الصغيرة ووضع الخصم أمام الأمر الواقع.

- تقنية الميزانية العمومية: يتكون من قيام الخصم بوضع قائمة بالمطالبات التي يرغب في الحصول على ترجمتها على الفور من حيث الفوائد والخسائر له. ثم، في الخطوة

الثانية يقدم حلولاً لإعادة التوازن مع احترام مصالح كلا المتحاورين. بالطبع، فإن الحلول المقدمة هي الحلول الحقيقية تتمثل في الأهداف التي تم السعي لتحقيقها.

- تقنية الخطوات الأربع: هذه لعبة احترازية يتم مناقش فيها الحلول المقترحة. وهي تتمثل في تقديم أربعة حلول على الفور يكون الحل الأول مفيدة للغاية للآخر وغير مقبول للذات. إنه في الواقع حل الشكل النقي. الحل الثاني غير جذاب لكنه مقبول للنفس وممتاز للآخر. والثالث هو عكس الثاني والرابع هو عكس الأول: مثالي للذات وغير مقبول للآخر.

التقنية هي تقديم الحل الأول من أجل القضاء على الخصم غير العادل والخطير... ثم لتدمير الحل التالي باستخدام الحجج التقنية الصلبة والاستفادة من زعزعة الاستقرار التي أنشأتها العرض الأول. وأخيراً، لا يوجد سوى الحلين الأخيرين، وثالثاً تظهر في النهاية كحل وسط.

ب) حل عن طريق الوقاية

ج) تدريب الأفراد في أداء المهام: منع الصراع ينطوي على تدريب الأفراد على منهج الوعي بأنماط عمل الإنسان المختلفة. الطرق متنوعة جداً. ويهدف هذا النهج في المقام الأول لتوفير المشاركين في المرجعية الثقافية المشتركة، حل النزاع من خلال اعطاء المعرفة السلوكية للسيطرة على النفس وفهم الآخرين.

د) توسيع المشكلة الجذرية: عن طريق صندوق البريد المجهول:

يجب أن يكون المدير متيقظاً للتغييرات التي تحدث في داخل المؤسسة، يجب أن يكون دائماً يقظ ويحفظ ومناقشات للعمال خلال فترات الاستراحة على سبيل المثال للسماح للموظفين لمناقشة سوء التفاهم أو التوترات المحتملة.

فإذا لم يتم التصريح بها بسرعة، فيمكن أن تتراكم وتسبب الصراعات التي سوف تظهر على أي حال في وقت واحد معين. هناك طريقة بسيطة جداً لوضعها على سبيل المثال، صندوق اقتراحات من شأنه أن تسمح لجميع الموظفين بتبادل الملاحظات والنقد من أجل تهدئة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

ه) نداء هرمي: حيث يسمح للجوء الهرمي إلى حل النزاع بسرعة. فيقرر الرئيس بشكل قاطع؛ معظم الوقت، حل المشكلة، هذا النوع من القرار يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى صراع آخر.

- (و) التحكيم: هنا، تختار الأطراف المتصارعة طرفاً ثالثاً. للنظر في الصراع وبالتالي يشارك هنا في حل مشكلتهم، والتي يمكن الوصول بسهولة إلى حل النزاع إذا لم يكن النزاع متقدماً جداً. إن الاستعداد لحل النزاع يكمن وراء فكرة ذلك حيث يتخذ كلا الطرفين الخطوة الأولى نحو الطرف الآخر للوصول إلى "المصالحة"
- (ز) الوساطة: لكي تكون هناك وساطة، يجب أن تكون هناك رغبة في حل هذا الصراع من جانب الطرفين. ثم نلجأ إلى الوسيط الذي سيرشد المناقشة ويسهلها.²⁵

الخاتمة:

في الختام يمكن القول أن التفاعلات والصراعات بين العاملين بالمؤسسات الوثائقية وكذا ظروف بيئة عملهم تعد أحد أهم العناصر المؤثرة في سلوكهم وأدائهم الوظيفي لذلك يجب التحكم في مصادر الصراع التنظيمي داخلها من أجل ضمان بقاءها ونموها وتحقيق استقرارها وذلك من خلال تبنيها لأساليب إدارة الصراع لتحاشي وتفادي شجارهم وتحفيز المكتبيين وتنمية الأنماط القيادية الديمقراطية بها وتحقيق عدالة التعاملات بين المكتبيين بغية تحديد مسار أداء المؤسسات الوثائقية على المدى الطويل وكذا زيادة إنتاجية العاملين وتحسين كفاءة وأدائهم .

القائمة الببليوغرافية:

- (1) أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. المرجع نفسه. ص. 30-31-32. متاح على الخط المباشر: www.swmsa.net/art/s/2091/. تمت الزيارة يوم [2019/01/08].
- (2) أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير: إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية غزة. 2008. ص. 28-29.
- (3) بن عقيل، ناصر بن محمد. العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. ماجستير: علوم إدارية:

- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. ص 52. عمر، وصفي عقيلي. إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
- (4) توفيق، محمد عبد المحسن. تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2003-2004.
- (5) ثابت، عبد الرحمن إدريس. الإعلان والعلاقات العامة. مصر: مكتبة عين الشمس، (د.ت).
- (6) دعي، أحمد. التكوين الذاتي لأخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات الجزائر 1، الجزائر 2، الجزائر 3. ماجستير: تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات: جامعة وهران 01، 2014. ص 59. متاح على الخط المباشر:
<https://theses.univ-oran1.dz/document/THA3871.pdf>. تمت الزيارة يوم [2019/01/08].
- (7) راوية، محمد حسن. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- (8) رزقي، أحسن. الصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لجامعة العربي التبسي -تبسة- ماستر: علم الاجتماع: جامعة العربي التبسي بتبسة، 2017. ص.ص 65-66.
- (9) زهير، بوجمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: البازوي، 2011.
- (10) سلطان، محمد سعيد. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002. ص 318.
- (11) الشامي، أحمد محمد، السيد، حسب الله. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: انجليزي-عربي = Arabic Encyclopedia of library, information and computer terms english-arabic، مج 01. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.
- (12) شوقي، خديجة، بوشفيرات، لويظة. الضغوطات المهنية وأثارها على الأداء الوظيفي لدى المكتبيين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر أحمد. ماستر: إدارة أعمال المكتبات: جامعة قسنطينة 2، 2016. ص 38.

- 13) عاشور، أحمد صقر. السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية. ص26.
- 14) عامر، سعيد ياسين، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم الإداري. ط 2. القاهرة: (د.ن)، 1998. ص 35.
- 15) كردي، السيد أحمد. ماهية الأداء الوظيفي. متاح على الخط المباشر: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123561>. تمت الزيارة يوم [2019/01/08].
- 16) Bertrand, Eliza (Et autres). Conflit dans les organisations : En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ?. [s.l] :2014.p4.[en ligne] : <https://ubpsycho.files.wordpress.com/2014/04/dossier-conflit-au-travail-final.pdf>. Visité le [01/03/2019].
- 17) Bertrand, Eliza (Et autres).Op.Cit.p15.
- 18) CORMIER, Solange. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2004.p15.
- 19) Yvan Potin. La gestion des conflits dans les organisations. 2008. [en ligne] : <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations>. Visité le [01/03/2019].

الهوامش:

¹ عامر، سعيد ياسين، علي محمد عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم الإداري. ط 2. القاهرة: (د.ن)، 1998. ص 35.

² ثابت، عبد الرحمن إدريس. الإعلان والعلاقات العامة. مصر: مكتبة عين الشمس، (د.ت). ص.ص 353-354.

³ Bertrand, Eliza (Et autres). Conflit dans les organisations : En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ?. [s.l] :2014.p4.[en ligne] : <https://ubpsycho.files.wordpress.com/2014/04/dossier-conflit-au-travail-final.pdf>. Visité le [01/03/2019].

⁴ CORMIER, Solange. Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2004.p15.

⁵ زهير، بوجمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: البازوي، 2011. ص 91.

⁶ سلطان، محمد سعيد. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002. ص 318.

⁷ زهير، بوجمعة شلابي. المرجع نفسه. ص. ص 94-95.

⁸ زهير، بوجمعة شلابي. المرجع نفسه. ص 79.

⁹ زهير، بوجمعة شلابي. المرجع نفسه. ص 111، ص 112، ص 113.

¹⁰ رزقي، أحسن. الصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لجامعة العربي التبسي -تبسة- ماستر: علم الاجتماع: جامعة العربي التبسي بتبسة، 2017. ص.ص 65-66.

¹¹ أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير: إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية غزة. 2008. ص.ص 28-29.

¹² دعي، أحمد. التكوين الذاتي لأخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات الجزائر 1، الجزائر 3. ماجستير: تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات: جامعة وهران 01، 2014. ص 59. متاح على الخط المباشر: <https://theses.univ-aran1.dz/document/THA3871.pdf>. تمت الزيارة يوم [2019/01/08].

¹³ الشامي، أحمد محمد، السيد، حسب الله. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: انجليزي-عربي = Arabic Encyclopedia of library, information and computer terms englishe-arabic، مج 01. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001. ص 733.

¹⁴ دعي، أحمد. المرجع السابق. ص 60.

¹⁵ كردي، السيد أحمد. ماهية الأداء الوظيفي. متاح على الخط المباشر: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123561>. تمت الزيارة يوم [2019/01/08].

¹⁶ عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية. ص 26.

¹⁷ راوية، محمد حسن. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000. ص 209. ص 215.

¹⁸ راوية، محمد حسن. المرجع نفسه. ص 290.

¹⁹ بن عقيل، ناصر بن محمد. العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. ماجستير: علوم إدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. ص 52.

²⁰ عمر، وصفي عقيلي. إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر، 1996. ص 191، 192، 193.

²¹ توفيق، محمد عبد المحسن. تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2003-2004. ص 122.

²² شوقي، خديجة، بوشفيرات، لويذة. الضغوطات المهنية وأثارها على الأداء الوظيفي لدى المكتبيين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر أحمد. ماستر: إدارة أعمال المكتبات: جامعة قسنطينة 2، 2016. ص 38.

²³ أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. المرجع نفسه. ص. 30-31-32. متاح على الخط المباشر: www.swmsa.net/art/s/2091/ . تمت الزيارة يوم [2019/01/08].

²⁴ Bertrand, Eliza (Et autres).Op.Cit.p15.

²⁵ Yvan Potin La gestion des conflits dans les organisations. 2008. [en ligne] : <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations>. Visité le [01/03/2019].