

The Role of Human Resources Management in Reducing Organizational Conflict -Case Study of the Skikda Port Corporation-

Boudjaada Lyes¹, Nettour Bilel²

¹Laboratory of economics, finance and business Management (ECOFIMA), University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), l.boudjaada@univ-skikda.dz

²Laboratory of economics, finance and business Management (ECOFIMA), University of 20 August 1955 Skikda (Algeria), b.nettour@univ-skikda.dz

Received: 11/2023, Published: 12/2023

Abstract:

This research paper aims to determine the appropriate combination of human resources management elements represented by (recruitment, planning, selection, and training). The Skikda Port Corporation was chosen to diagnose the reality of applying that combination and the extent of the role it plays in reducing organizational conflict. The results were relied upon to analyze The questionnaire was distributed to the study sample to determine the relationship between human resources information systems and organizational conflict to come up with a set of recommendations.

Keywords: recruitment, planning, selection, training, organizational conflict, human resources management, Skikda Port Corporation.

دور إدارة الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة
المينائية سكيكدة

بوجعادة الياس¹، نظور بلال²

¹مخبر الاقتصاد والمالية وإدارة الاعمال (ECOFIMA)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
(الجزائر)، l.boudjaada@univ-skikda.dz

²مخبر الاقتصاد والمالية وإدارة الاعمال (ECOFIMA)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
(الجزائر)، b.nettour@univ-skikda.dz

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد توليفة عناصر إدارة الموارد البشرية المناسبة والمتمثلة بـ (الاستقطاب، التخطيط، الاختيار، التدريب). حيث اختير المؤسسة المينائية سكيكدة لتشخيص واقع تطبيق ذلك المزيج ومدى الدور الذي يلعبه في الحد من الصراع التنظيمي، وقد تم الاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة لتحديد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والصراع التنظيمي للخروج بجملة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، التخطيط، الاختيار، التدريب، الصراع التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة المينائية سكيكدة.

مقدمة:

تمثل إدارة الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة، بدون الأفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد، وليس المباني والمعدات التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في الحد من الصراع التنظيمي من خلال وضع سياسات وإجراءات تعزز التواصل الفعال وتقليل التوترات داخل المنظمة. كما تساعد في توجيه وتحفيز الموظفين لزيادة التفاهم والتعاون، وبالتالي تقليل الصراعات، توفير عمليات توظيف فعالة وبرامج تدريب تعزز مهارات التفاوض والتفاهم تقلل من احتمالية الصراعات.

من خلال تقييم أداء الموظفين بشكل عادل، يمكن تجنب الشعور بالظلم والصراعات الناجمة عنه.

بشكل عام، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل صحية ومشجعة تقلل من الصراعات التنظيمية وتعزز السلامة والتعاون بين الموظفين.

إشكالية الدراسة: إنّ مهمة جذب الموظفين وتحقيق رضاهم ومن تم

الاحتفاظ وتدريبهم بهم إنّما تمثل مهمة صعبة تواجهها المؤسسات وإدارة مواردها البشرية، لدى عليها أن تعمل جاهدة لتصميم نظام إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق الاهتمام والتركيز على عناصره الأربعة.

ومنه فإنّ الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الورقة البحثية،

تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: **ما هو الدور الذي يلعبه إدارة**

الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي؟

وفي سياق الإجابة عن التساؤل الرئيسي، يمكن طرح التساؤلات الفرعية

التالية:

- ما هي طبيعة عناصر إدارة الموارد البشرية ؟

- ما المقصود بالصراع التنظيمي؟

- كيف يساهم كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع

التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية

سكيدة والصراع التنظيمي ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة و معالجة الموضوع، تمّ اعتماد فرضية رئيسية والتي

بدورها تنفرع إلى فرضيات جزئية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:"

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والصراع التنظيمي."

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والصراع التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والصراع التنظيمي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والصراع التنظيمي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح عناصر إدارة الموارد البشرية وعرضها بصفة مبسطة وسهلة، كما يعتبر الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام المؤسسات بكل أنواعها.

أهداف الدراسة:

- إبراز الدور الإيجابي الذي يلعبه كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في الحد من الصراع التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

1- إدارة الموارد البشرية:

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية : يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنه: "مجموعة من الخطط والعمليات التي تمارسها إدارة المصرف بهدف إشباع رغبات وحاجات الموظفين وتحقيق الرضا لديهم وبما يمكن المصرف من منافسة المصارف الأخرى"¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ب ط 1999، ص 141 .

1-2 عناصر إدارة الموارد البشرية :

إن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي:

1-2-1 وظيفة الاستقطاب

أ- مفهوم وظيفة الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب تلك المرحلة والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة.²

دور الاستقطاب هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين من المنظمة.³

ومن ناحية أخرى فالاستقطاب هو البحث عن أنسب الأشخاص لشغل الوظائف⁴. ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه: اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملأ الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.

ب- مصادر الاستقطاب:

يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية من داخل المنشأة ومصادر خارجية من خارج المنشأة

ج- أهداف الاستقطاب:

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

² سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر الدار الجامعية - الإسكندرية ، ب ط 2001 ص 127 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ب ط، 2001، ص127.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ب ط، 1999 ص 94

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

- إبراز وتسويق دور المؤسسات الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن تورها للمتواجدين في السوق.

- كسب الرأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا وذلك عن طريق كشف الجوانب لاستخدام الوظيفة الإيجابية أمامهم والاستفادة مستقبلياً من رأي وثيقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم وزبائن جدد للمؤسسة أو موظفين واعدن قيد الطلب.

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تستند إليهم في حالة صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

1-2-2 وظيفة التخطيط

أ- مفهوم التخطيط: هو عبارة عن منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها كما يرى كارل مانهايمان التخطيط أسلوب للتفكير المنظم يحاول أن يحيط بكل الأحداث التي تسود في موقف معين⁵.

التخطيط لدى *W H Newmor* يعني البحث عن ما يجب فعله التخطيط كمجال واسع من القرارات أي تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات وضع البرامج وحملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية .

أما *A.L.ACKOFF* التخطيط بعني انه تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه⁶.

⁵ عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، ب ط (ب ت)، ص38-39.

كذلك فتخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من العمليات ذات الصلة لتتبا بالاقوى العاملة وتتميتها ورقابتها من اجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالإعداد والمستويات والموصفات الصحيحة وفي الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة بأكثر الطرق فاعلية ونفعا⁷.

ومن ناحية أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو الأسلوب الذي يمكن المؤسسة أو الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يمكن أن تحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه: ذلك العمل النظم والمستند إلى أسس عقلية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوى قادرة على الوفاء بمتطلبات معينة في تنظيم محدد ورغبة في الأداء وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا.

ب . أنواع التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط حسب عدة معايير منها:

- **حسب الزمن:** هناك خطط للمدى الطويل وهي عادة في المجال الزمني من خمسة الى عشرة سنوات وأخرى متوسطة تكون بين سنتين إلى خمسة سنوات والقصيرة خلال سنة واحدة وتكون عادة موزعة إلى سنوات تقديرية فصلية أو شهرية وهذه بدورها توزع فيها الوسائل والأهداف حسب الأسابيع والأيام⁸.

- **حسب المجال:** هي مخططات حسب مختلف أقسام أو مجالات نشاط المؤسسة من خطة التوزيع إلى خطة الإنتاج وخطة الاستثمار لتكوين الموارد

⁶ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة . الجزائر ط2 (ب ت) ص 251.

⁷ المرجع نفسه، ص66

⁸ المرجع نفسه، ص225.

البشرية والبحث عليها، وهي توزع حسب الزمن مع مراعاة التنسيق بين مختلف هذه الخطط عبر الوظائف والزمن في نفس الوقت.

- **حسب المستوى:** هناك الخطة العامة وخطط النشاطات وهذه الخاصة تكمل خاصية التوزيع حسب المجال.

- **حسب الطبيعة:** من الخطط الاستراتيجية التي تتميز بالشمولية والمرونة بالاتصال المستمر بالمحيط عن طريق نظام المعلومات ونقص الدقة الحد ما إلى الإجراءات الإدارية التي تعتبر عملية تنفيذ ومتابعة للخطة⁹.

ج- **أهداف التخطيط:** على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة الاستقلالية أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.

- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتوليمهامهم ووظائفهم.

- تقدير التكاليف للموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

- الإعداد الحيز لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين¹⁰.

- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية المتخصصة او من سوق العمالة.

- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية كالأجور، معدل دوران العمل، التدريب¹¹.

⁹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ب ط، 2002، ص130.

¹⁰ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

1-2-3 وظيفة الاختيار

أ- مفهوم وظيفة الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة¹².

ومن جهة أخرى فالاختيار هو تعيين الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم وميولاتهم وصفاتهم الشخصية¹³.

ويمكن تعريف الاختيار أيضا على انه: المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل أو لشغل الوظيفة من حيث صلاحياتهم لتلك الوظيفة¹⁴.

وفي الأخير فان وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحية لأداء هذه الوظيفة.

ب- طرق الاختيار:

هناك طريقتين للانتقاء أصلح الأفراد واكفأهم من المتقدمين إلى العمل من العمال وهاتين الطريقتين هما:

-الاختيار من خلال ترتيب الأفراد المتقدمين حسب استعداداتهم وقدراتهم والشروط اللازمة في العمل واختيار أفضل المتقدمين وتستخدم هذه الطريقة في العادة عندما يكون عدد المتقدمين للعمل كبير والعدد المطلوب اقل بكثير

¹¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص155.

¹² علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص66.

¹³ روانة أحسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط 1998 ص 163.

¹⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 2000، ص81.

من عدد المتقدمين وهذه الطريقة جاءت بصيغة مسابقة من خلالها أصلح الأفراد¹⁵.

- الاختيار من خلال تحديد أدنى مستلزمات العمل وفي هذه الطريقة لا يعين إلا من هو على مستوى يمثل الحد الأدنى على الأقل وهذا عندما تكون الحاجة الماسة لتعيين عدد كبير من العاملين على أعلى مستوى

ج- أهداف الاختيار: تتوجه معظم أهداف اختيار الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

- حاجات المؤسسة

- حاجات الأفراد

- الالتزام بقوانين العمالة.

تأتي في طليعة الأهداف التي تلبي حاجيات المؤسسة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء بهدف الإنتاجية وتهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفايتها وفعاليتها الإنتاجية الربحية أو الإنتاجية الخدماتية، إما المؤسسة التي تختار وتعين الأفراد الغير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها وقد تفشل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة حاجياتها الاستخدامية أو التوظيفية.

تتوجه أهداف الاختيار أيضا إلى الاستجابة لحاجة الأفراد، فالأفراد يريدون الانضمام إلى المؤسسة التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءتهم.

إن قرارات الاختيار والتعيين التي تفنقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكما لقرارات خاطئة ومكلفة في أن واحد معا.

تتقيد أهداف الاختيار بمبدأ المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفریق والتمييز

¹⁵ بديع محمود القاسم: علم النفس المهني النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط 1، 2001، ص 175-179.

وبحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقوانين المطلقة¹⁶.

1-2-4 التدريب:

أ- مفهوم التدريب: التدريب هو " تلك العملية التي تهدف إلى التنمية لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي استند إليه ويتكامل غالبا بالزيادة واستمرارية التعليم"¹⁷

"التدريب هو عمل منظم مقصود به التنمية أي تنمية عادات وقدرات مهارات الفرد"¹⁸

ومن جهة أخرى " فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله"¹⁹

كما يعرفه أيضا بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في جملة تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

2-2 العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية والصراع التنظيمي:

2-2-1 العلاقة بين الاستقطاب والصراع التنظيمي: عندما يكون هناك استقطاب داخل المنظمة، أي تقسيم وتجاذب بين مجموعات أو أفراد، فإن

¹⁶ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية أسروت ط1 ، 2002، ص196- 197.

¹⁷ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص67

¹⁸ عبد الرحمان العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

¹⁹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص183.

ذلك يمكن أن يزيد من مستوى الصراع التنظيمي. الصراعات بين الأطراف المتنافسة قد تزيد من التوتر داخل المنظمة.

2-2-2 العلاقة بين التخطيط والصراع التنظيمي: إذا لم يتم التخطيط بشكل جيد وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل داخل المنظمة، فإن ذلك يمكن أن يزيد من احتمالية الصراع التنظيمي. الانقسامات حول كيفية تحقيق الأهداف المشتركة يمكن أن تتسبب في صراعات.

2-2-3 العلاقة بين الاختيار والصراع التنظيمي: عمليات الاختيار والتعيين داخل المنظمة يمكن أن تكون مصدرًا للصراع التنظيمي إذا لم تكن هذه العمليات عادلة وشفافة. قرارات الاختيار الظالمة أو غير المنصفة يمكن أن تثير الصراعات بين الموظفين.

2-2-4 العلاقة بين التدريب والصراع التنظيمي: إذا لم يتم توفير التدريب والتطوير بشكل جيد للموظفين، فإن ذلك يمكن أن يزيد من مستوى عدم الرضا والصراعات داخل المنظمة. الموظفون الذين يشعرون بعدم القدرة على أداء مهامهم بفعالية قد يصبحون مصدرًا للصراع.

ثانياً: الإطار التطبيقي للدراسة

يعد الإطار الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، ولهذا أخذنا المؤسسة المينائية سكيكدة كعينة للدراسة.

1-مجتمع وعينة الدراسة:

1-1-1 تحديد مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة مجموع الافرادالعاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

1-2-1 تحديد عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة عن طريق أخذ 120 فردا. قمنا بتوزيع 120 نسخة من الاستبيان ولكنه تم استرجاع 100 نسخة، حيث كانت 20 نسخة غير صالحة.

2- أسلوب جمع البيانات: حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على إحدى الأساليب الكمية المتمثلة في الاستقصاء وذلك من خلال تصميم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تتكون من أسئلة موجهة للموظفين للإجابة عليها، وذلك لغرض معرفة مدى مستوي الصراع التنظيمي وقدرة إدارة الموارد في الحد منه، وبعد تفرغ الإستيبيانات وترميز البيانات، قمنا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S) لإدخالها.

3- دراسة وتحليل البيانات:

3-1 دراسة خصائص عينة الدراسة

3-1-1 العمر:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة العمرية
17	17	أقل من 30 سنة
25	25	30-35 سنة
47	47	35-40 سنة
11	11	أكثر من 40 سنة
100.0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية 35-40 سنة، حيث سجلت 47%، ثم تليها الفئة العمرية 30-35 سنة بـ 25 %، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 17 %، ثم أكثر من 40 سنة بـ 11%.

3-1-2 المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
23	23	متوسط
32	32	ثانوي
45	45	جامعي
100.0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 45 فردا ونسبة مقدارها 45%، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي إذ بلغ عددهم 32 فردا ونسبة مقدارها 32%.

3-2 تحليل بيانات العينة:

3-2-1 تحليل نتائج الإجابات حول تقييم الموظفين لعناصر إدارة الموارد البشرية

للمؤسسة المينائية سكيكة:

✓ الاستقطاب:

الجدول رقم (03): تقييم الموظفين لعملية الاستقطاب المتبع من طرف المؤسسة

المينائية سكيكة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.	2.26	1.16	ضعيفة
02	تعمل المؤسسة على إبراز وتسويق دور دورها الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن تورها	3.36	0.93	متوسطة

			للمتواجدين في السوق	
متوسطة	0.91	2.77	تعمل كسب الرأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا	03
متوسطة	0.98	3.04	تعمل المؤسسة على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم.	04
متوسطة	0.34	2.87	الاستقطاب	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه يتبين أنّ أكثر الفقرات تقييماً من الموظفين هي الفقرة رقم (02) حيث أنّ أغلبية الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أنّ المؤسسة تعمل على إبراز وتسويق دور دورها الاستخدامي وذلك لأنّ المتوسط الحسابي يقع بين الفئة [2.6-3.4]، تليها بعد ذلك الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة متوسطة حيث وقع المتوسط الحسابي أيضاً بين الفئة [2.6-3.4] [فبلغ 3.04 وذلك فيما يتعلق بمدى عمل المؤسسة على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم، فحتى إن كانت هناك جدية فذلك ليس دائماً.

بصفة عامة فإنّ أغلبية الموظفين يقيمون عملية الاستقطاب تقييماً حيادي، حيث يوافقون بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام 2.87.

✓ التخطيط:

الجدول رقم (04): تقييم الموظفين لعملية التخطيط المتبع من طرف المؤسسة

المينائية سكيكدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة

متوسطة	1.20	3.19	تعمل المؤسسة على استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.	05
متوسطة	1.26	2.70	تعمل المؤسسة على الإعداد لملا الشواغر التي تنشأ نتيجة الاستقلالية أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.	06
متوسطة	1.05	3.09	تعمل المؤسسة على تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.	07
ضعيفة	0.97	2.49	تعمل المؤسسة على الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهامهم ووظائفهم .	08
متوسطة	1.14	2.65	تعمل المؤسسة على تقدير التكاليف للموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.	09
متوسطة	1.32	2.69	تعمل المؤسسة على التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية المتخصصة او من سوق العمالة.	10
متوسطة	0.5	2.87	التخطيط	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان الاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (04) أنّ الفقرة التاسعة كانت أقل الفقرات تقييماً من الموظفين حيث كانت درجة الموافقة ضعيفة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.49 وبالتالي فإنّ أغلبية الموظفين لا يرون أن لمؤسسة تعمل اعلى تقدير التكاليف للموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت. ويتبين من الجدول أعلاه أنّ المعدل العام للمتوسط الحسابي لفقرات السعر قد بلغ 2.87 حيث يقع في الفئة [2.6-3.4] وانحراف معياري قدر بـ 0.5، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عملية التخطيط بالمؤسسة.

✓ الاختيار:

الجدول رقم (05): تقييم الموظفين لعملية الاختيار المتبع من طرف المؤسسة
المينائية سكيكدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تهدف المؤسسة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء بهدف تحقيق الأهداف التي تلبي حاجياتها.	3.73	1.13	عالية
12	تتوجه أهداف الاختيار أيضا إلى الاستجابة لحاجة الأفراد، فالأفراد يريدون الانضمام إلى المؤسسة التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءتهم.	3.42	0.88	عالية
13	قرارات الاختيار والتعيين لا تفتقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها.	1.84	0.85	ضعيفة
14	تتقيد أهداف الاختيار بمبدأ المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفرقة والتمييز.	1.77	0.72	ضعيفة جدا
المجموع	الاختيار	2.59	0.45	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (05) أنّ الفقرة الحادية عشر هي أكثر الفقرات تقييما بمتوسط حسابي عال بلغ 3.73 وذلك يعني أنّ أغلبية الموظفين يرون أنّ المؤسسة تهدف عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء بهدف تحقيق الأهداف التي تلبي حاجياتها، أمّا الفقرات رقم (13، 14) فكانت أقل الفقرات تقييما من الموظفين حيث كان المتوسط الحسابي على الترتيب 1.84، 1.77 قرارات الاختيار والتعيين لا تفتقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول

بها. وكذلك تتقيد أهداف الاختيار بمبدأ المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفریق والتمييز. ولقد وقع المتوسط العام لفقرات الاختيار بين الفئة [2.6-3.4] حيث بلغ 2.59 وانحراف معياري بلغ 0.45 مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على عملية الاختيار المتبعة من قبل المؤسسة، حيث يقيمونه تقييم حيادي.

-التدريب:

الجدول رقم (06):تقييم الموظفين لعملية الاختيارالمتبع من طرف المؤسسة

المينائية سكيكدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تساعدك البرامج التدريبية على اكتساب معارف جديدة.	3.21	0.98	متوسطة
16	تساعدك البرامج التدريبية على تحسين أدائك.	2.63	0.85	متوسطة
17	تساعدك البرامج التدريبية على زيادة الثقة بالنفس.	3.44	0.86	عالية
18	تساعدك البرامج التدريبية على زيادة الحيوية والنشاط.	1.74	0.82	ضعيفة جدا
19	البرامج التدريبية لها أي تأثير على طريقة أداء المهام.	3.38	0.92	متوسطة
المجموع	التدريب	2.88	0.25	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (06) يتضح أنّ أكثر الفقرات تقييما من الموظفين هي الفقرة رقم (17) فكانت درجة الموافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي

3.44، مما يدل على أن أغلبية الموظفين تتساعدهم البرامج التدريبية على زيادة الثقة بالنفس ، وتليها الفقرة رقم (19) ولقد كانت لها درجة موافقة متوسطة، البرامج التدريبية لها أي تأثير على طريقة أداء المهام دور. أمّا الفقرة رقم (18) فكانت أقل الفقرات تقييماً من الموظفين بدرجة موافقة ضعيفة حيث كان المتوسط الحسابي منخفض جداً بلغ 1.74، مما يدل أن الموظفين لا تتساعدهم البرامج التدريبية على زيادة الحيوية والنشاط.

- الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (07): تقييم الموظفين للصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	هناك انعدام في فهم القيم والثقافة المؤسسية بين أفراد المؤسسة.	3.52	0.89	عالية
21	يعاني العاملون من قلة الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض.	3.39	0.99	متوسطة
22	تلاحظ انخراطاً ضعيفاً من قبل الفريق في الأهداف المشتركة للمؤسسة.	3.58	0.91	عالية
23	تعتقد أن هناك اختلافات كبيرة في وجهات النظر بين أفراد الفريق أو الإدارة.	3.76	0.99	عالية
24	تشعر بوجود تنافس غير صحي بين الأقسام أو الأفراد في المؤسسة.	3.24	1.08	متوسطة
المجموع	الصراع التنظيمي	3.40	0.46	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (07) نلاحظ أنّ الفقرة رقم (23) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 ومنه كانت درجة الموافقة عالية، هناك اختلافات كبيرة في وجهات النظر بين أفراد الفريق أو الإدارة. تليها بعد ذلك الفقرتين رقم (22)، (20) من حيث التقييم حيث حصلنا على متوسط حسابي بلغ 3.58 و 3.52، على الترتيب، فالموظفين يوافقون بدرجة عالية تلاحظ انخراطاً ضعيفاً من قبل الفريق في الأهداف المشتركة للمؤسسة، بالإضافة إلى هناك انعدام في فهم القيم والثقافة المؤسسية بين أفراد المؤسسة.

ولقد بلغ المتوسط العام والانحراف المعياري لفقرات عنصر الناس 3.40، 0.46 على الترتيب مما يدل على أنّ أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود صراع تنظيمي.

4- اختبار الفرضيات:

4-1 اختبار الفرضيات الجزئية: من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة كمتغير تابع وإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، نقوم بحساب معامل الارتباط حسب صيغة بيرسون.

4-1-1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والصراع التنظيمي"

معامل بيرسون للارتباط بين الاستقطاب (المتغير المستقل) والصراع التنظيمي (المتغير التابع) يساوي (0.14)، و هي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig=0.04) و هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و منه ففي العلاقة بين الاستقطاب والصراع التنظيمي هي علاقة طردية ضعيفة ومعنوية.

مما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية المقدمة ورضا الموظفين.

4-1-2 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والصراع التنظيمي"

معامل بيرسون للارتباط الخطي بين عنصر التخطيط (المتغير المستقل) والصراع التنظيمي (المتغير التابع) يساوي (-0.113) وهي علاقة سالبة، و مستوى الدلالة يساوي ($\text{sig} = 0.092$) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنّ العلاقة بين التخطيط والصراع التنظيمي هي علاقة عكسية غير معنوية.

ومنه الفرضية الجزئية الثانية غير صحيحة حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السعر والرضا.

4-1-3 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والصراع التنظيمي."

إنّ معامل الارتباط بين عملية الاختيار (المتغير المستقل) والصراع التنظيمي (المتغير التابع) يساوي (0.182) يساوي (0.182) و هي علاقة موجبة و ضعيفة، ومستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.006$) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنّ العلاقة بين عنصر التوزيع والصراع التنظيمي علاقة طردية ضعيفة ومعنوية.

ومنه الفرضية الجزئية الثالثة صحيحة حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار المصرفي ورضا الموظفين.

4-1-4 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والصراع التنظيمي."

إنّ معامل الارتباط بين عملية التدريب (المتغير المستقل) والصراع التنظيمي (المتغير التابع) يساوي (0.012) وهي علاقة موجبة وضعيفة، ومستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.853$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على

أنّ العلاقة بين عملية التدريب والصراع التنظيمي علاقة طردية ضعيفة غير معنوية.

ومنه الفرضية الجزئية الرابعة غير صحيحة حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب والصراع التنظيمي.

4-2 اختبار الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الموارد البشرية والصراع التنظيمي".

معامل بيرسون للارتباط الخطي بيّن أن معامل الارتباط بين الصراع التنظيمي (المتغير التابع) وعناصر إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) يساوي (0.12) وهي علاقة موجبة وضعيفة، ومستوى الدلالة يساوي (0.06) = sig) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنّ العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية علاقة طردية ضعيفة وغير معنوية.

ومنه الفرضية الرئيسية غير صحيحة حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نهج إدارة الموارد البشرية الذي تتبعه المؤسسة المينائية سكيكدة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع. وهذا معناه أنّ عناصر إدارة الموارد البشرية ليس له دور في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الخاتمة:

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أداءها والارتقاء به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار، حيث يؤدي الأداء الجيد والمتواصل إلى كسب المؤسسة مزيد من الشهرة. وهذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على بقاء المؤسسة ونموها وازدهارها. ويتأثر هذا الأخير بعدد من العناصر المتداخلة والمتراصة فيما بينها ولعل أهم هذه العناصر على الإطلاق هو عنصر

الموارد البشرية، وتأتي هذه الأهمية كونه يؤثر بطريقة أو بأخرى في العناصر الباقية. ومن هنا فإن الانطلاقة في الارتقاء به تبدأ بالاهتمام بالعنصر البشري، وذلك بالاهتمام بأدائهم وكفاءتهم في العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط بمدى ولاءهم للمؤسسة ومدى حبهم وتفانيهم في عملهم ورضاهم عنه.

وعلى إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على الحد من الصراع التنظيمي بين عمالها لتحقيق التميز في الأداء والسلوك لديهم.

في ضوء عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات نجملها بما يأتي:

- الأغلبية الساحقة للمستجوبين تنتمي إلى فئة الشباب وشريحة الجامعيين، هذا ما يعكس ميل الشباب المثقفين إلى الصراع والتنافس من أجل المناصب أو غيرها من الامتيازات الأخرى.

- معظم عناصر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدنم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الإيجابي الصراع التنظيمي، فتم تسجيل غياب عامل الاستقطاب كعنصر للحد من الصراع التنظيمي، كما تم التركيز على التخطيط فقط ، بالإضافة إلى ضعف اعتماد هذا الأخير على الاختيار كعنصر مهم في الحد من الصراع التنظيمي، أمّا عن التدريب والذي تطور فيه مهارات العامل فقد كانت دون المستوى، ولم تعطي المؤسسة أهمية بالغة للعوامل التي تمكنها من صقل مواهب وقدرات الأفراد وبالتالي الحد من الصراع التنظيمي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الموارد البشرية بجميع عناصره الأربعة والصراع التنظيمي.

- في الأخير نقول أنّ المؤسسة المينائية سكيكدة لا يتخذ عناصر إدارة الموارد البشرية كوسيلة للحد من الصراع التنظيمي فهو يعاني من قصور وخلل في إدارة الموارد البشرية.

هذه النتائج خلصنا من خلالها إلى مجموعة من الإقتراحات موجهة للمؤسسة المينائية سكيكدة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة:

- تطوير ميكانيزمات الاستقطاب بالمؤسسة.
- يجب على المؤسسة تبني أساليب إدارية جديدة لإدارة الموارد البشرية، وإدخال نظم الإدارة الحديثة وتوزيعها على مختلف الإدارات.
- على المؤسسة إقامة البرامج التدريبية التي تركز على تنمية المهارات السلوكية التي تساعد في الحد من الصراع التنظيمي.
- القيام على مدار فترات زمنية مختلفة بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا الموظفين للوقوف على جوانب القصور.
- العناية بالعنصر البشري والاهتمام بالمشكلات التي قد يتعرض لها في العمل إيجاد حلول بطرق إنسانية، ودراسة شكاواهم ومقترحاتهم وانتقاداتهم للمحافظة عليهم.

قائمة المراجع:

- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ب ط 1999.
- بديع محمود القاسم، علم النفس المهني النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط 1 / 2001.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية أسروت ط 1 / 2002.

- روانة أحسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط 1998.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر الدار الجامعية - الإسكندرية، ب ط 20010.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ب ط/2002/.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ب ط /2001.
- عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية . الإسكندرية، ب ط (ب ت).
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ب ط 1999.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان ط2000.
- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة . الجزائر ط2 (ب ت).