

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير ، تخصص : إدارة الموارد البشرية
بغنوان :

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت"

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 11 جوان 2022

تحت إشراف الأستاذ :

- د/ بوخلوه باديس

إعداد الطلبة :

- محمد رضوان كشكاش

- أحمد أمين قادري

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / حليمي نبيل
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / بوخلوه باديس
مناقشا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / مكاوي محمد

السنة الجامعية : 2021 / 2022

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير ، تخصص : إدارة الموارد البشرية
بغنوان :

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت"

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 11 جوان 2022

تحت إشراف الأستاذ :

- د/ بوخلوه باديس

إعداد الطلبة :

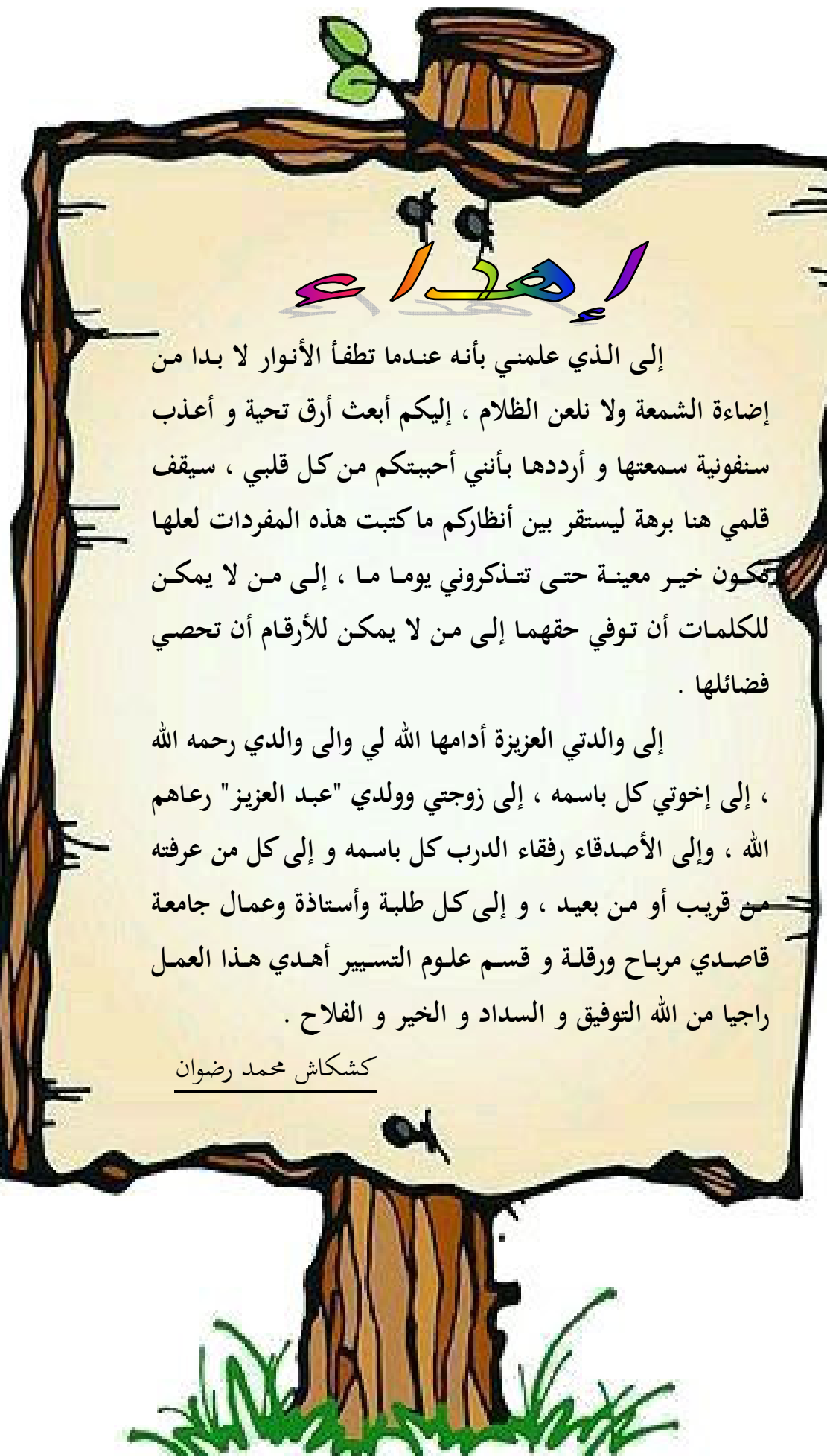
- محمد رضوان كشكاش

- أحمد أمين قادري

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / حليمي نبيل
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / بوخلوه باديس
مناقشا	(أستاذ محاضر قسم أ ، جامعة ورقلة)	الدكتور / مكايي محمد

السنة الجامعية : 2021 / 2022



هـ

إلى الذي علمني بأنه عندما تطفأ الأنوار لا بدا من
إضاءة الشمعة ولا نلعن الظلام ، إليكم أبعث أرق تحية و أعذب
سنفونية سمعتها و أرددها بأني أحببتكم من كل قلبي ، سيقف
قلمي هنا برهة ليستقر بين أنظاركم ما كتبت هذه المفردات لعلها
تكون خير معينة حتى تتذكروني يوما ما ، إلى من لا يمكن
للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي
فضائلها .

إلى والدتي العزيزة أدامها الله لي والى والدي رحمه الله
، إلى إخوتي كل باسمه ، إلى زوجتي وولدي "عبد العزيز" رعاهم
الله ، وإلى الأصدقاء رفقاء الدرب كل باسمه و إلى كل من عرفته
من قريب أو من بعيد ، و إلى كل طلبة وأستاذة وعمال جامعة
قاصدي مرباح ورقلة و قسم علوم التسيير أهدي هذا العمل
راجيا من الله التوفيق و السداد و الخير و الفلاح .

كشكاش محمد رضوان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " قل اعملوا فسيرى الله
عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء
بدون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار حبيب قلبي
والدي العزيز ، إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي أُمي
الحبيبة .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شموع حياتي إلى من
بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت
معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي .

إلى أقاربي وعائلتي الكبيرة إلى أخوتي و أخواتي إلى من
تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي
إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة
والحزينة سرت، أهدي ثمرة جهدي هذا .

قادري محمد أمين

شكر وعرفان

في البداية نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا .

كما لا يسعنا ونحن في هذا المقام ، إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذ المشرف : "بوخلوة باديس" على مساعدته لنا في انجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معنا وكذا حسن تفهمه فله منا فائق التقدير و الاحترام .

ونشكر كذلك لجنة المناقشة على كل ما أسدوه لنا من توجيهات وتعليمات وكذا جميع أساتذة فرع علوم التسيير وكافة عمال الكلية فلهم منا جزيل الشكر .

و الشكر الكبير إلى من ساهم من قريب أو بعيد وعلى وجه الخصوص كلا من الدكتور زوزو محمد السعيد مدير المؤسسة والأستاذ سهيل فيصل مدير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت الذين لم ينحلا علينا بالمعلومات و النصائح والإرشادات لإكمال هذا البحث .

إلى جميع هؤلاء أقدم هذا البحث

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات الذي وزع على 92 موظفا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) نسخة 26 ، وقد أظهرت هذه الدراسة عن وجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي ، وأن الأبعاد الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي لها أثر على المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين ، كما أنه توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (خاصة ما تعلق بنوع الوظيفة) ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظفين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (نوع الوظيفة) ما عدا متغير المؤهل العلمي .

الكلمات المفتاحية: صراع تنظيمي، أداء وظيفي، مؤسسة عمومية صحية جوارية .

ABSTRACT:

This study aims to know the impact of organizational conflict management on the job performance of a sample of employees in the Public Institution for Neighborhood Health Toqrat. The descriptive approach was used based on the questionnaire as a tool to obtain data that was distributed to 92 employees, and the data was analyzed using the (SPSS) program, version 26. This study showed that there is a statistically significant impact of organizational conflict management strategies on job performance, and that the dimensions of organizational conflict management have an impact on the dependent variable represented in employee performance, and that there are statistically significant differences in the responses of the study sample members about organizational conflict management that are attributed For personal and occupational variables (especially those related to the type of job), and that there are no statistically significant differences in the answers of the study sample members about the performance of employees, due to the personal and functional variables (type of job) except for the educational qualification variable.

Keywords: organizational conflict, job performance, a neighborhood health public institution.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
IV	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	
02	تمهيد :
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
26	خلاصة الفصل الأول :
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت	
28	تمهيد :
29	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني :عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
62	المراجع
67	الملاحق
76	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	03
2.1	يوضح ديناميكية الصراع بين الأفراد نافذة جوهاري	07
3.1	ملخص العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي	10
1.2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة و المستردة من المؤسسة	30
2.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	30
3.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	30
4.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	31
5.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الحالة الاجتماعية	31
6.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية نوع الوظيفة	31
7.2	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الأقدمية في العمل	32
8.2	المتوسط المرجح و المستوى لمقياس ليكارت الخماسي	33
9.2	نتائج اختبار الثبات	33
10.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التجنب	35
11.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التنازل	36
12.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التعاون	37
13.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية التسوية	38
14.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد إستراتيجية السيطرة	38
15.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	39
16.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الالتزام الوظيفي	40
17.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الولاء	41

	الوظيفي	
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد انجاز المهام	18.2
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الانضباط الوظيفي	19.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي	20.2
44	اختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)	21.2
45	اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التجنب و الأداء الوظيفي	22.2
45	اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التنازل و الأداء الوظيفي	23.2
46	اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التعاون و الأداء الوظيفي	24.2
46	اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التسوية و الأداء الوظيفي	25.2
47	اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية السيطرة و الأداء الوظيفي	26.2
48	اختبار الانحدار لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة و الأداء الوظيفي	27.2
49	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	28.2
50	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن	29.2
51	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	30.2
52	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية	31.2
53	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير نوع الوظيفة	32.2
54	تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل	33.2
55	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	34.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	الصراع الناتج عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية	1.1
09	العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء	2.1
11	مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي	3.1
13	مصغوفة حل الصراع	4.1
14	مقارنة الوساطة بالتحكيم و الفرق بينهما	5.1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	الملحق رقم (1)
69	استمارة الاستبيان	الملحق رقم (2)
74	استمارة تقييم الأداء لمختلف الأسلاك	الملحق رقم (3)
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت	الملحق رقم (4)

المقدمة

تمهيد :

تعتبر الصراعات من بين أهم المؤثرات في أداء الفرد، حيث نجد أن أكثر مشكلات المنظمة تعود إلى وجود بيئة غير مناسبة يؤدي إلى تكوين صراعات تنظيمية، فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. ومن منطلق أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة بدون تفاعل متواصل بين أفرادها والجماعات المختلفة في شتى أجزائها فإن هذا التواصل قد يؤدي إما إلى اتفاق وتفاهم وبالتالي تعاون أو إلى اختلاف وتعارض مسبب لنشوء صراعات تنظيمية.

أولا : إشكالية البحث

اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المؤسسة من خلال دراسة سلوكياته و اتجاهاته و انطباعاته حول ظروف العمل المادية، و الاجتماعية السائدة، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي . و كنتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات ، لهذا نحاول في هذه الدراسة الكشف عن الصراع التنظيمي وكيفية إدارته بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ولتحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بتجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) - ما هو مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ؟
- 2) - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين والإداريين والأعوان المتعاقدين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- 3) - هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 4) - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية ، نوع الوظيفة ، الأقدمية في العمل) ؟

ثانيا : فرضيات البحث

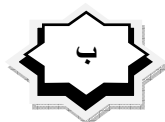
في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو الآتي:

- 1) - تتميز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ؟
- 2) - يوجد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3) - يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 4) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية ، نوع الوظيفة ، الأقدمية في العمل) .

ثالثا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة للوقوف على ظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت وذلك للتعرف على مستويات و أساليب التعامل معها ومدى مساهمة هذه الأساليب في التخفيف من حدتها و تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.



- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة.
- التعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.
- مدى مساهمة الاستراتيجيات التي يتبناها المديرون في التأثير إيجابا على حدة الصراع الذي يحدث بين الموظفين.

رابعا : أهمية الدراسة

يكتسي هذا الموضوع بالغ الأهمية من الناحية العلمية و العملية نظرا لقلّة الدراسات الأكاديمية فيه وتزايد الاهتمام به و تكتسي أهميته في :

- 1) - التعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي كما تراها عينة الدراسة وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة للمديرين والمشرفين في مصلحة المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2) - إمكانية التنبؤ بحدوث الصراع التنظيمي لاحقا، وبالتالي بناء البرامج الوقائية المناسبة لذلك.
- 3) - إن نتائج هذا البحث ستساهم في رسم تصور واضح حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين والمشرفين في إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.
- 4) - تساهم في تزويد المديرين فيها بالتغذية العكسية عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع وبالتالي تعزز جوانب القوة مما يساهم في تحسين ممارساتهم.
- 5) - ترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية مؤسسة التطبيق ألا وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، والتي تعتبر كبرى المؤسسات العمومية الجوارية على مستوى المنطقة وذلك عن طريق تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الصراعات التنظيمية ورفع أداء العاملين وزيادة الفعالية والكفاءة بوجه عام.

خامسا : مبررات اختيار الموضوع

- اختيارنا لإشكالية الصراع التنظيمي وكيفية إدارته ليس من قبيل الصدفة بل يعود لعدة أسباب منها :
- ارتباط الموضوع بمجال عملنا حيث إننا نعمل كموظفين في مؤسسات عمومية نعيش هذه الظاهرة يوميا.
- السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو معرفة كيفية تأثير الصراع التنظيمي و إدارته على أداء العاملين وبالتالي على أداء وكفاءة المنظمة ككل.
- اقتناعنا بمدى أهمية العنصر البشري داخل المنظمة لهذا أردنا التعرض لأكثر المشاكل التي تعترض أدائه.
- غياب المردودية في بعض المؤسسات راجع إلى غياب الاهتمام بإدارة الصراعات التنظيمية فيها ومقارناتها بالأداء .

سادسا : الإطار الزمني والمكاني

حدود الدراسة : سوف يركز بحثنا على دراسة أثر إدارة الصراعات التنظيمية على أداء الموظفين بالتطرق لمختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت بدراسة الفروق الإحصائية والعلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء.

مجال الدراسة : ولقد تحدد البحث بالمجالات التالية:

- المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية المتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت و الذي يقع مقرها في حي الأمير عبد القادر العرقوب تقرت .
- المجال الزمني : طبقت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس و أبريل 2022.



- المجال البشري : تقتصر الدراسة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة مهما كان مركزهم الوظيفي سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ.

سابعا : منهجية البحث والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا لموضوع البحث على المنهج الوصفي ، فلقد اشتمل المنهج البحثي على أسلوب جمع البيانات المتمثل في المسح المكتبي حول الظاهرة موضوع البحث من خلال الكتب والبحوث والرسائل والأطروحات والدراسات التي تناولت ظاهرة الصراعات التنظيمية على المستويين الدولي والمحلي، ثم أسلوب دراسة الحالة تدعيما للجانب النظري بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، ولقد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على الطرق التالية:

1. **المقابلة الشخصية :** من خلال المقابلات مع بعض المسؤولين والعمال في المؤسسة بهدف استيضاح بعض القضايا والأمور حتى تتمكن من تنمية وتحديد صياغة جيدة للمتغيرات بتوجيه أسئلة مفتوحة وعامة لاستنتاج وجهة نظر وفهم العاملين لمشكلة البحث التي نقوم ببحثها
2. **الملاحظة :** وذلك من خلال اطلاعنا على الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك الإطلاع على بعض الإحصائيات المتعلقة بنزاعات العمل في المؤسسات العمومية من خلال التقارير والسجلات المختلفة.
3. **الاستبيان :** لقد قمنا بصياغة مجموعة من العبارات المرتبة حول موضوع البحث، محددة بعدد من الخيارات، تم وضعها في استمارة، وتم توزيعها على العينة المختارة من بين البدائل المناسبة .

ثامنا : صعوبات البحث

- واجهتنا صعوبات عديدة في إعداد هذا البحث ولعل أكثرها هي :
- رفض بعض مديري المؤسسات العمومية طلبنا في إجراء دراسة ميدانية على مستواها والسبب الأساسي يرجع إلى أن بعض المؤسسات لا تزال لديها نظرة سلبية حول ظاهرة الصراعات التنظيمية.
 - ومن جهة أخرى يعتقد بعض المسؤولين أن إجراء مثل هذه الدراسات حول هذا الموضوع على مستواها سيضر بالمؤسسة لما ستسفر عنه النتائج.
 - كما واجهتنا صعوبات من حيث حصولنا على إحصائيات حول الإضرابات العمالية في المؤسسة محل الدراسة لسبب أن هذه الإحصائيات لا تنشر و لا تعطى لأي شخص كان حتى ولو كان استعملها سيتم في إطار البحث العلمي.

تاسعا : محتوى البحث

لمعالجة هذا الموضوع، اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين ، فصل للجانب النظري، و فصل للجانب التطبيقي في ما يلي:

الفصل الأول : بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية حول إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث تناولنا فيه مبحثين : الأول تناول الجانب النظري للمفهومين: ماهية الصراع التنظيمي وكيفية إدارته ، و الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني شمل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت حيث تضمن مبحثين ، المبحث الأول يناول الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الأول :
الأدبيات النظرية
والتطبيقية حول إدارة
الصراع التنظيمي
والأداء الوظيفي

تمهيد :

تعد الصراع بكل أنواعها من المشكلات المتجددة في المنظمات كونها ظاهرة إنسانية بحتة تعبر عن التواصل و الاعتمادية بين الأفراد، و قد مر مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بمراحل عديدة انتقل المفهوم فيها من اعتبار الصراع ظاهرة غير صحية و يجب تجنبها، إلى مفهوم حديث يرى في الصراع أنه ظاهرة صحية و يمكن الاستفادة منها بشرط القدرة على التحكم فيه ضمن مستويات معقولة.

ولا شك أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة، فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وطرح الدراسات السابقة السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، وللوصول إلى عرض كل هذه الأفكار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

إنّ موضوع إدارة الصّراع وتطبيق إستراتيجياته ليس بالجديد في مختلف ميادين البحث العلمي، إلّا أنّ الحاجة الماسة إليه في التنظيم خصوصاً لفهم أساليب التعامل معه بالمؤسّسات خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإداري.

المطلب الأول : الصراع التنظيمي و كيفية إدارته

الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ودو أمر حتمي ذلك لأن الاستقرار أو الثبات يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم، في كل شيء.

الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي و أهميته

لقد اختلف الباحثون في مجال السلوك الإنساني في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع.

أولاً : مفهوم الصراع : إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق والتي تعني التباحن معاً باستخدام القوة . (محمود سلمان العميان، 2005 ، ص 363).

الصراع اصطلاحاً : وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع اصطلاحاً سنحاول عرض بعضها في مايلي :

هو شكل من أشكال التفاعل بين الأطراف المختلفة في الاهتمامات والتصورات والتفصيلات، ويظهر في شكل تعارض أو اختلاف في الأساليب للوصول إلى الأهداف ويحدث الصراع عندما يستحيل الاتفاق حول السلوكيات الإدارية من ناحية السلطة والمسؤولية . (محمد علي، 2009، ص 94).

كما يعرفه كل من ستونر وفريمان: أن الصراع هو عبارة عن عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل، أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما أو قيمهما أو مدرّكتهما .

(الاغبري ، 2006 ، ص 438).

الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناتجة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكز وقيما وإدراكات مختلفة. (موسى، 2012 ، ص 190).

و الجدول التالي يبين وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

جدول رقم 1.1 : وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب دخيل	طبيعة داخل في تركيب التنظيم	ضروري محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار مفيد	مفيد ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر : طارق بن موسى العتيبي، 2006 ، ص 16 .

ثانيا : مفهوم الصراع التنظيمي : ترى Kelly أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (محمد الصيرفي، 2007 ، ص372).

عرف الصراع على أنه سلوك إنساني: توجهه خلفية ثقافية وفكرية واجتماعية، وقد تغذيه غرائز حيوانية عدوانية، يتمحور حول مسألة معينة مختلف بشأنها . (محمد علي جعلوك ، 1999، ص09)

ثالثا : أشكال الصراع التنظيمي

توجد عدة مؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال ببيوار الصراع واحتمالات التوتر في المواقع المختلفة؛ ويتخذ الصراع عدة أشكال، سواء أشكال ظاهرة للعيان أو أشكال خفية كما يلي:

أ- **الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي** : ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

1. **الإضراب** : يعرف الإضراب بأنه الامتناع عن العمل لمدة محدودة مع تمسك المضربين بالوظيفة بمهدف إحداث الضغط والتأثير على السلطة التي تمتلك تحقيق المطالب التي قام المضربون من أجلها. (عبد الرحمن خليفي، 2008 ، ص66).
- ويعد من أشكال المقاومة والنضال والتصدي والمواجهة التي تمكنهم من الوقوف في وجه أصحاب العمل و وسيلة من وسائل تحصيل حقوقهم والدفاع عن مصالحهم المادية والمهنية . (سليمان أحمية ، 2005 ، ص138 –139).
2. **التظاهرات** : يتوقف العمال عن العمل ويطوفون في ساحات المنظمة أو في الشوارع مرددين عبارات وفي نفس الوقت يبلغون مطالبهم لكسب تعاطف عمال آخرين والرأي العام

ب- **الأشكال الخفية للصراع التنظيمي**

ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

1. **تغيب عن العمل** : يعرف التغيب على أنه عدم حضور العامل إلى عمله في أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو حادث، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به. (طلعت إبراهيم لطفي ، 2007 ، ص113).
- أ. **ظروف العمل** : لها أثرها على غياب العاملين.
- ب. **سياسات الأفراد** : لها أثرها على غياب العاملين مثل سوء الاختيار ونقص الأجور والخوافز وعدم الاهتمام بالتدريب و سوء الإشراف ونقص فرص الترقية وإتباع سياسة خاطئة للنقل.
- ت. **أسباب خاصة بالعاملين** : مثل : عدم مناسبة الوظيفة، و عدم التوافق الاجتماعي في محيط العمل مع الزملاء ، و عدم التوافق النفسي للفرد كأن يكون لديه مشاكل خارج محيط العمل .
- ث. **نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج** : له أثره على الغياب وينبغي على أي منظمة أن تتحرى عن الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل الغياب بأي قسم أو إدارة.
2. **دوران العمل** : يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007 ، ص 127).
- أو الناجمة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة ويرجع ترك بعض العاملين لوظائفهم. (عادل رمضان الزيايدي ، 2002 ، ص472).
3. **انخفاض الأداء** : إن انخفاض الأداء داخل المنظمة هو راجع إلى التقلبات التي تحدث بسبب تدهور العلاقات العمودية بين العاملين والمشرفين، فمحيط العمل له تأثير مباشر على أداء العاملين.

الفرع الثاني : أسباب، أنواع و مستويات الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المتخصصة بظاهرة الصراع التنظيمي أسبابه وأنواعه إلا أنها لا تتفق كلها على تصنيف موحد لاختلاف وجهات نظر كل منها.

أولا : أسباب حدوث الصراع التنظيمي

لم يتفق الباحثون على إرساء تصنيف محدد للأسباب والعوامل التي تساهم في نشأة الصراع، و يمكن تصنيفها بناء على مجموعة تصنيفات في دراسات مختلفة على النحو التالي:

1- الأسباب التنظيمية و الإدارية : ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتمثل هذه الأسباب في:

1-1- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة : تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات يفتح مجالا لظهور التناقضات بسبب وجهات النظر المتباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها ، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة. (زهير بوجمعة شلابي، 2011 ، ص111).

1-2-عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق : فلا يعرف فرد ماهي حقوقه وواجباته، وبالتالي يصبح هناك نوع من الازدواجية في تأدية المهام. (عبد الله الغني الطجم، 2003 ، ص233).

1-3-الخلل في العملية التنظيمية : بدءا من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنالك تفاوتات في المستويات والارتباطات التنظيمية ، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال . (عادل محمد زايد ، 1995 ، ص520).

1-4-تعدد أساليب الرقابة الإدارية : إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية. (سالم بن سعيد القحطاني، 2001 ، ص174).

1-5-ضعف فعالية قنوات الاتصال : قد يشكل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملا هاما في نشوء الصراعات التنظيمية.

1-6-الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد : إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد العام للمنظمة زادت احتمالات النزاع. (حسين محمود حريم، 2006 ، ص327)

1-7-الاعتماد على موارد محدودة مشتركة : تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية، الطباعة والمكان،... وغيرها. (زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص113).

1-8-إحداث التغيير : ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف إلى إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جوا ملائما للصراع.

2-الأسباب الاجتماعية والثقافية : تتمثل الأسباب الاجتماعية و الثقافية في:

1-2-تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة : تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم. (أديل مان، روبرت جي، 1995، ص44).

2-2- تعدد التنظيمات غير الرسمية : فالمشكلة ليست في تعددها وزيادتها فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص 46).

2-3- افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية : فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء ، أما المصداقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

2-4- الصراع حول المكانة والهيبة : لما كانت المكانة والهيبة مرتبطتين بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحتدم الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة.

2-5- الصراع حول النفوذ : ويبدوا الصراع حول النفوذ جليا على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وبنفس الأثر والخطورة للصراع حول المكانة والهيبة. (عبد المعطي محمد عساف، 2004 ، ص 217-218).

2-6- الاعتماد المتبادل أو العلاقات الاعتمادية : تعرف العلاقات الاعتمادية بالعلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم. (كامل محمد المغربي ، 1993 ، ص 238).

2-7- التباين في الثقافة والقيم : إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات تعود إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة العقائدية أو الأيديولوجية أو الأعراف الاجتماعية السائدة. (عبد الله بن عبد الغني ، 1995 ، ص 215).

2-8- وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة : فقد تنقل العمالة الوافدة صراعاها الناتج عن اختلافات عرقية والعادات والتقاليد والمستويات الاجتماعية (سعود بن محمد النمر، 1990 ، ص 26).

3- الأسباب السلوكية والنفسية : وتتمثل في العناصر التالية:

3-1- عدم تجانس الأهداف وغموضها : يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة. (معن محمود عياصرة ، 2008 ، ص 42).

3-2- تفاوت السمات والخصائص الشخصية : امتلاك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية إما بصورة طبيعية فطرية أو مكتسبة بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية مصدرا من مصادر الصراع. (محمد قاسم القريوتي، 1989 ، ص 140).

3-3- تباين القدرات الإدراكية : يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها، ويؤدي ذلك إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة.

3-4- عدم الرضا : إن عدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورؤيسه. (محمد قاسم القريوتي، 1989 ، ص 140 - 141)

كما تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكاوي حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات. (حصه محمد صادق، 2000 ، ص 66 - 67).

ثانيا: مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في مستويات متعددة، حيث توجد خمسة (05) مستويات رئيسية للصراع وهي :

1- الصراع الفردي : هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته فهو لا يتطلب وجود أفراد آخرين، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. (محمود سلمان العميان، 2005 ، ص 367).

ويتضمن الصراع الفردي كلا من :

1-1-صراع الهدف : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها.

1-2-صراع الدور: يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين. (رمضان محمد القذافي، 1997 ، ص 246)

و يعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداءات من يشغلونه وسلوكاتهم. (حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين، 2003 ، ص 20).

2- الصراع بين الأفراد : يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه، إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشتمل أطرافا آخرين، ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع من خلال نوعين من العوامل هما: العوامل الوراثية المكتسبة الولادة ، والعوامل المكتسبة من خلال التعلم والتدريب والتكيف مع المجتمع وغيرها.

(خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2005 ، ص 304)

جدول رقم 2.1 : يوضح ديناميكية الصراع بين الأفراد نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد لا يعرف نفسه
4	3	الفرد يعرف نفسه

المصدر :احمد ماهر ، 2006 ، ص 21 .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين:

الحالة الأولى : الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات حيث ان الفرد على بينة بمشاعره وادراكاته ودافعه أيضا بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال وقوع صراعات.

الحالة الثانية : الفرد يعرف نفسه فقط تكمن المشكلة هنا بعدم معرفة بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم وهنا يعاني من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين لذا غالبا ما يكون متمردا وحذرا في التعامل معهم. (محمد سليمان العميان، 2004، ص)

الحالة الثالثة : الفرد يعرف الآخرين فقط قد تتوفر معلومات عن الآخرين ولا يعرف ما يخصه مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانزواء.

الحالة الرابعة : الفرد يعرف نفسه لا يعرف الآخرين وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع سوء الفهم وسوء الاتصال فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة .

3- الصراع داخل الجماعة الواحدة أو بين الفرد والجماعة : يظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط ، وعدم رضا وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص462).

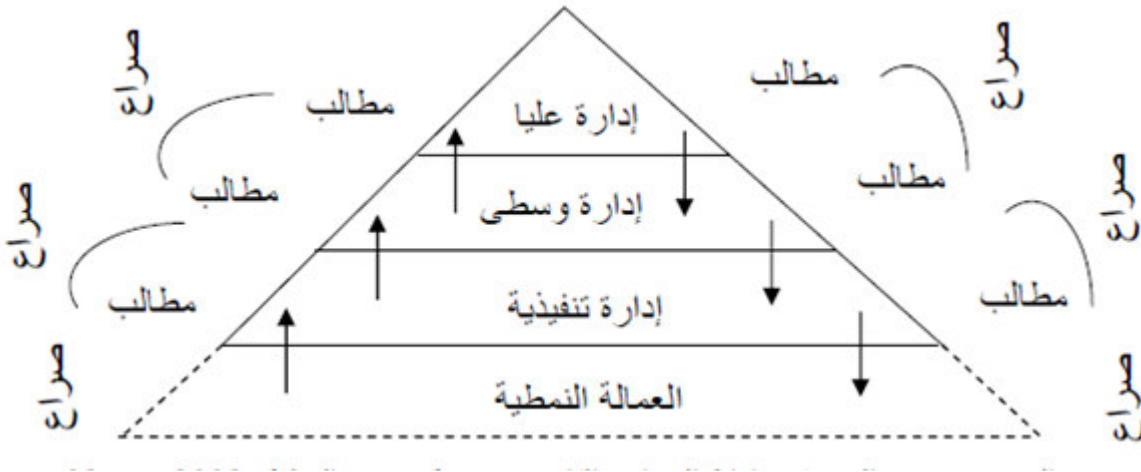
4- الصراع بين الجماعات : نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى و أكثر انتشارا داخل المنظمة ، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسيير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات. (سعود بن محمد النمر، 1994 ، ص51)

وقد ينشأ خلاف بين المجموعات عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص459).

و يأخذ هذا النوع من الصراع شكلين هما صراع أفقي يقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، وصراع عمودي أو رأسي يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة .

(أحمد ماهر، 2003، ص115-2016).

الشكل رقم 1.1 : الصراع الناتج عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية



المصدر : محمد الصيرفي ، 2008 ، ص98.

5- الصراع بين المنظمات : وهو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى المنافسة. (معن محمود عياصرة، 2008 ، ص24-25).

ثالثا : علاقة الصراع التنظيمي بأداء العاملين

قد ينتج عن الصراع في بيئة المنظمة نتائج أو آثار إيجابية أو سلبية . وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع في أداء العاملين :

1- النتائج الإيجابية للصراع على الأداء : وتتمثل في:

- يؤثر الصراع بطريقة غير مباشرة في الأداء وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد العاملين فقد يساعد القليل من الصراع على بعث همتهم، وهذا بدوره يزيد من دافعيتهم.
- ينشط الصراع عملية الابتكار والاختراع، فعندما يتحدى الأفراد النظام القائم يحدث نوع من الصراع الذي يؤدي في الغالب إلى تطوير أفكار جديدة تكون عادة أفضل من الأفكار السابقة. (رونالدي ريجيو، 1999 ، ص381)

- يطور الأداء و يحسن جودة القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ويمكن أن تكون للصراع أيضا آثار إيجابية على سلوك التغيب ودوران العمل والرضا الوظيفي

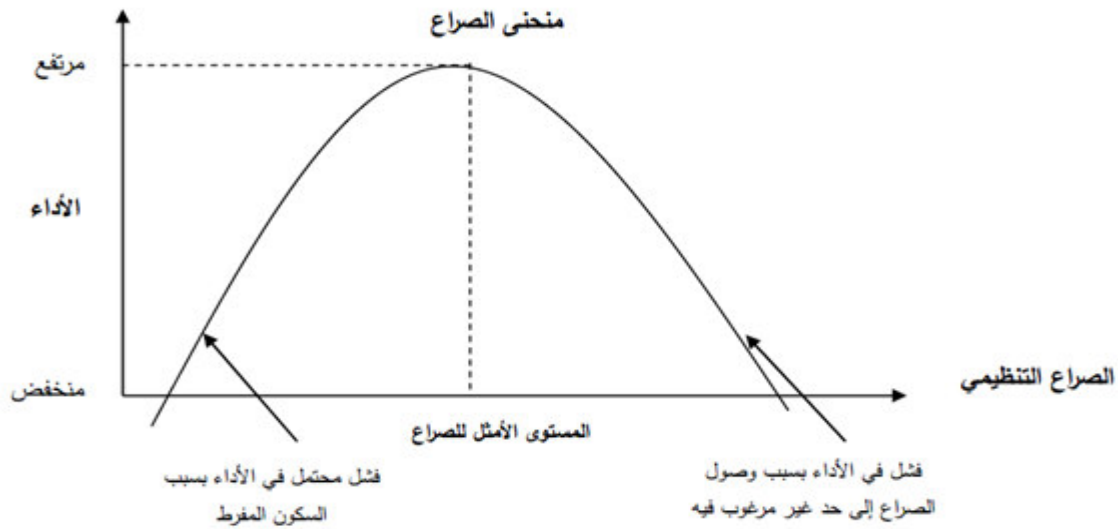
(رونالدي ريجيو، 1999 ، ص381).

2- النتائج السلبية للصراع على الأداء : أما فيما يتعلق بالنتائج السلبية للصراع فهي عديدة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- انخفاض مستوى تماسك الجماعة وإذا كان القليل من الصراع قد يؤدي إلى بعث الهمة والحماسة لدى أعضاء الجماعة فإن الصراع الشديد والدائم ربما يقضي على التماسك تماما ويؤدي في حالات معينة إلى انهيار قدرة الأعضاء على العمل معا ويساعد هذا الوضع على زيادة معدلات التغيب الطوعي الإرادي وفي نهاية الأمر الاستقالة من العمل.
- يعيق الصراع أداء الجماعة لأنه يعطل الاتصال الفعال بين الأعضاء . فالمتصارعون يتجنبون حدوث اتصالات فيما بينهم مما يجعل تعاونهم بالغ العضوية.
- ويمكن للصراع أن يكون مدمرا للرضا الوظيفي لدى الأعضاء عندما يبدأ أطراف الصراع في نشر إشاعات، أو معلومات مختلفة، أو خاطئة.

و يعرض الشكل التالي علاقة الصراع التنظيمي بالأداء.

الشكل رقم 2.1 : العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء



Source: James STONER , Edward FREEMAN, Management, LONDON : Prentice
International Edition, Fourth edition, 1989, p 393, بتصرف

يقترح الشكل أعلاه وجود علاقة منحنية بين الصراع وبين الأداء، فالكثير من الصراع أو القليل منه يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تؤدي مستويات معتدلة منه إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء تكون الصراعات في الحالة الأولى والثالثة غير صحية، إذ تتسم المرحلة الأولى بالجمود والركود واللامبالاة وفقدان الأفكار الجدية، وعدم التجاوب للتغيير. و في الحالة الثالثة يكون الصراع كبيرا ويترتب عن ذلك حدوث فوضى وعدم التعاون، أما الحالة الثانية فتكون مستوى الصراعات فيها في وضعها الأمثل، حيث تتحقق فعالية الأداء، و تتميز في هذا الوضع بالحوية والتجديد والنقد الذاتي و الجدول التالي يبين العلاقة بين الصراع والأداء في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة.

الجدول رقم 3.1 : ملخص العلاقة بين الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

الحالات	مستوى الصراع	التأثير المحتمل	الخصائص التنظيمية السائدة	مستوى الأداء
الأولى	منخفض أو غير موجود	سلي	- قدرة محدودة على التكيف مع المتغيرات البيئية. - تغييرات محدودة. - محدودية محاولات الابتكار والتطوير. - السكون والجمود.	منخفض
الثانية	متوازن	إيجابي	- تحرك إيجابي نحو الأهداف. - ميل إلى الابتكار والتطوير. - البحث الإيجابي عن حلول للمشكلات. - تكيف سريع مع المتغيرات البيئية.	مرتفع
الثالثة	مرتفع	سلي	- سيطرة الصراعات. - التداخل في الأنشطة. - صعوبة التنسيق. - الميل إلى الفوضى.	منخفض

Source: John M. IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael T. MATTESON, 2005, p 359.

الفرع الثالث : إدارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراعات التنظيمية من أعقد وأشق المراحل فوجود أية حالة من حالات الصراع يعني وجود حالة من التوتر بالغ الشدة ، إلا أن العمل على حل الصراع يعتبر ضروريا لضمان استمرار المنظمات وفعاليتها.

أولا : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي : بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية واضحا في كتابات الإدارة والسلوك الإنساني خلال العقود الماضية عاكسا الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد و الجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة. (ليلي عبد الحليم قطيشات، 2006، ص74).

تعريف محمد القريوتي : إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة. (سعيد محمد المصري ، 1999 ، ص4)

تعريف محمود سلمان العميان: هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ل يتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل ، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة ، وإيجاد الصراع إذا كان معدما. (محمد قاسم القريوتي، 1993، ص206).

ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخير كل الأفراد و الجماعات و الوسائل الممكن لذلك ، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه ، وصولا إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

ومعاملة الصراع في المنظمة كأى موضوع تنظيمي آخر، بل يمكن القول بأنه في بعض الأوقات قد تكون للصراع والتعامل معه أهمية أكبر عن التعامل مع بعض الموضوعات ، والجدير بالذكر أن عملية إدارة الصراع تعد من المهارات الأساسية الهامة التي يتطلب توفرها في الإداري. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص483).

وإذا ما أراد أن يحقق النجاح لنفسه و لمنظمته يتطلب منه الوقوف على الاستراتيجيات الملائمة لممارستها بشكل فعال لإيجاد المناخ التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة (لطفى راشد محمد ، 1997 ، ص 04) .

ومن المهارات اللازمة لإدارة الصراع نذكر ما يلي:

- القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة أثناء التدخل .
- القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع.
- القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، خاصة في حالة الغضب والحزن.
- القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص.
- القدرة على التحليل والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات . (ليلي عبد الحليم قطيشات ، 2006 ، ص 75) .

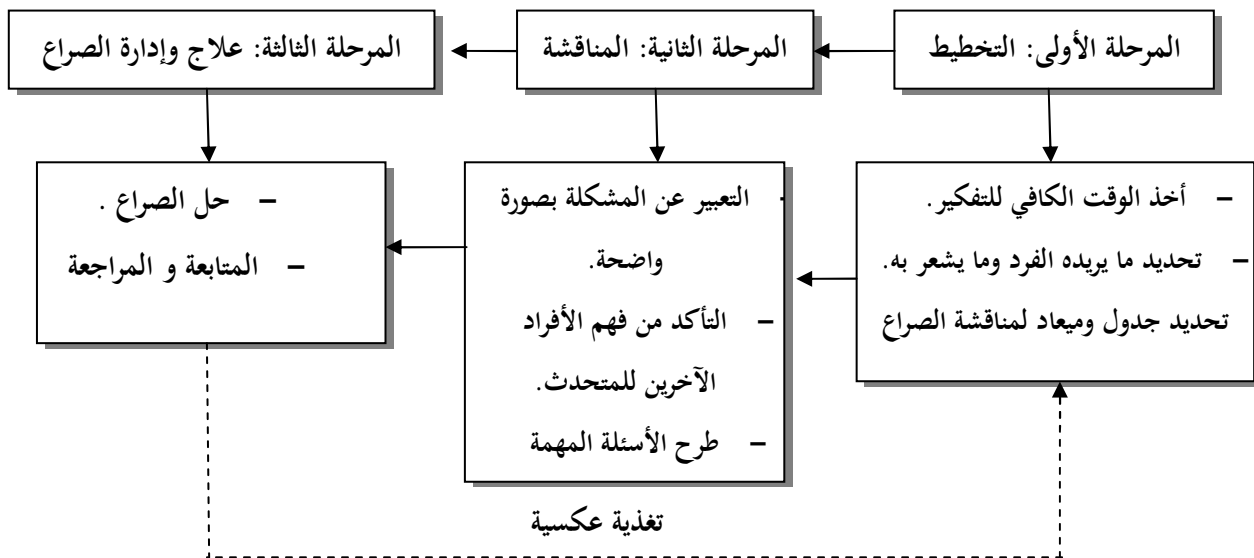
ثانيا: مراحل و خطوات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي بعض العمليات التي يتم إتباعها أثناء إدارة الصراع التنظيمي بغرض أن تكون تلك العمليات مرشدا ودليلا يساعد على التوصل إلى أفضل برنامج لإدارة الصراعات المختلفة داخل المنظمة.

(طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، 2007 ، ص 91- 91) .

- 1- **التخطيط :** ينصب التخطيط على الإعداد لكيفية التعامل مع الصراعات عند حدوثها . حيث يقوم أطراف الصراع بإعطاء أنفسهم فرصة للهدوء واستبيان ماذا سيحدث وتحديد ما الذي يريدون حدوثه.
- 2- **المناقشة :** حينما ينتهي أطراف الصراع وإدارة المنظمة من مرحلة التخطيط لإدارة الصراع ينتقلون إلى مرحلة بدء المناقشات بينهم حول مشاكل الصراع.
- 3- **علاج و إدارة الصراع :** لكي تتم عملية إدارة الصراع بنجاح يجب أن تكون لها نهاية وخاتمة، حيث إن كل خطوة مترتبة على الأخرى، لذلك يجب توزيع الوقت على إجراءات إدارة الصراع ويمكن تلخيص مراحل إدارة الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 3.1 : مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر : طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم حسين ، 2007 ، ص 90-91.

فمن خلال المراحل السابقة يتم علاج الصراع وتوجيهه الوجهة التي تتفق مع مصالح الأطراف المشتركة، ولتحقيق ذلك يتم الاختيار بين أساليب عديدة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته.

ثالثا : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأساليب إدارة الصراع ، الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التي تحدث في منظماتهم .
1-أساليب إدارة الصراع الفردي : لا توجد أساليب محددة يمكن أن يستخدمها المدير لإدارة الصراع الفردي أو الذاتي ضمن مستويات الصراع ذلك لأن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تعتبران من المتغيرات الشرطية التي تؤثر في الأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع الذاتي.

1-1-أساليب إدارة صراع الهدف : يلجأ الفرد في هذه الحالة إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك، مع أنه من السهل عليه ملاحظة الآخرين أثناء استخدامها، ويتم إنجازها على النحو التالي:

1-1-1-السمو أو التسامي : يتمثل هذا السلوك في أن يلجأ بعض الأفراد إلى استبدال الأهداف التي لم ينجحوا في تحقيقها بأمور أخرى.

1-1-2-الانسحاب : وهو علاج حالة الإحباط بالانسحاب من موقف الصراع، فيبتعد عن موقف الصراع والأشخاص ذوي العلاقة به.

1-1-3-الإسقاط : يلجأ بعض الأفراد أحيانا بدل لوم أنفسهم على تقصير سلوك معين، إلى أن ينسبوا سلوكهم غير المقبول أو ما عملوه إلى أفراد آخرين (محمد قاسم القريوتي، 2003 ، ص 92) .

1-1-4-التبرير : ويعني ذلك أن الفرد الذي يجد نفسه أمام أغراض وحاجات لا يستطيع إشباعها بشكل أو بآخر، فإنه يقوم باختراع تبريرات معينة، شعورية أو لا شعورية يسوغ لنفسه ما حدث.

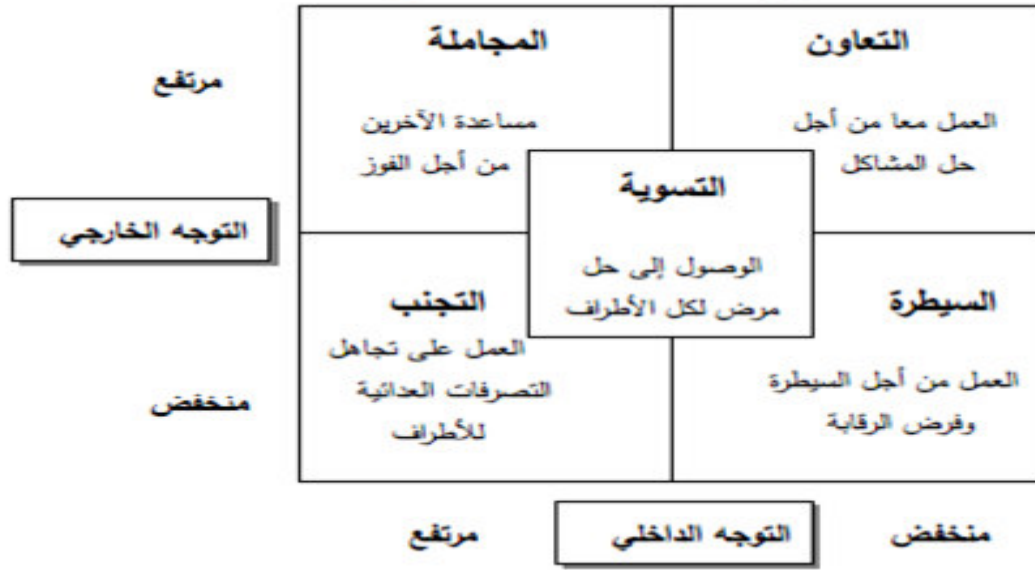
1-1-5-التعويض : وذلك بتغيير الحاجات واستبدالها، فإذا ما فشل في الوصول إلى هدف ما يحاول أن يحل مكانه هدفا آخر ذا صلة به . (عبد المعطي محمد عساف، 2004 ، ص 21-22).

2-1-أساليب إدارة صراع الدور : لا يوجد أسلوب محدد للتعامل مع صراع الدور، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وتعد شخصية المدير و أسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور والأسلوب الذي يمكن أن يتبناه الفرد من أجل ذلك يعتمد على طبيعة الصراع و كثافته، و طبيعة الموقف . (عبد الرحيم بن علي المير، 1995 ، ص 207) .

2-أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات : يمكن عرض الأساليب التي من الممكن إتباعها لإدارة الصراعات على مستوى المنظمة على النحو التالي:

2-1-أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما لا تكون الإدارة طرفا في الصراع : هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل.

الشكل رقم 4.1 : مصفوفة حل الصراع



Source: John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON, 2005, p 365.

وفيما يلي عرض مفصل لتلك الأساليب:

1-1-2- أسلوب التجنب: في هذا الأسلوب يهمل المدير أو يتجاهل مواقف الصراع كلية، فيتهرب من المسؤولية و ينسحب من الصراع، على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن ومن ثم يعالجها بعد جمع المعلومات الكافية عن الموضوع (عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان ، 1998 ، ص 393).

والمدير في استخدامه لهذا الأسلوب يحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص 486).

1-2-2- أسلوب السيطرة أو التنافس: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام المدير للنفوذ وقوة المركز، من خلال التهديد وتأكيده وجهات نظره ومقترحاته، كما أن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات وتوقعات أطراف الصراع ، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل (عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان، 1998 ، ص 390).

1-2-3- أسلوب المجاملة أو التساهل: يعد هذا الأسلوب نقيضاً تماماً لأسلوب السيطرة ففي ظل هذا الأسلوب فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر لإرضائه وللتقليل من الخلافات.

1-4-2- أسلوب التعاون: يمثل هذا الأسلوب المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الأفراد والجماعات والمنظمة ككل إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية ويسمى كذلك بأسلوب التكامل، أو التضامن أو حل المشكلات.

1-5-2- أسلوب التسوية أو التوفيق: تعتبر من الوسائل التقليدية لحل الصراعات داخل المنظمة، والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثالياً ، ويمكن إبراز الطرق التي تتبع عند تطبيق هذا الأسلوب على النحو التالي:

- تهدئة الصراع :من خلال حث جميع الأطراف على التعاون مع والتنسيق.

- الحل الوسط أو المواءمة : من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات.

المشاركة في معالجة الصراع : حيث يعتمد هذا الأسلوب على رغبة واستعداد مختلف الأطراف المتصارعة على الجلوس معا وتقييم مختلف المشاكل المثارة وصولا إلى الحل المناسب والذي يتفق ووجهات النظر المختلفة. (سيد محمد جاد الرب، 2005 ، ص 489-490).

2-2-أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع : بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود خاصة إذا كانت الإدارة طرفا في الصراع وعندما يصلون إلى هذه النقطة يلجأون إلى استعمال أسلوب يعرف بأسلوب إحالة الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى. (سمير أحمد العسكري، 1983، ص 38).

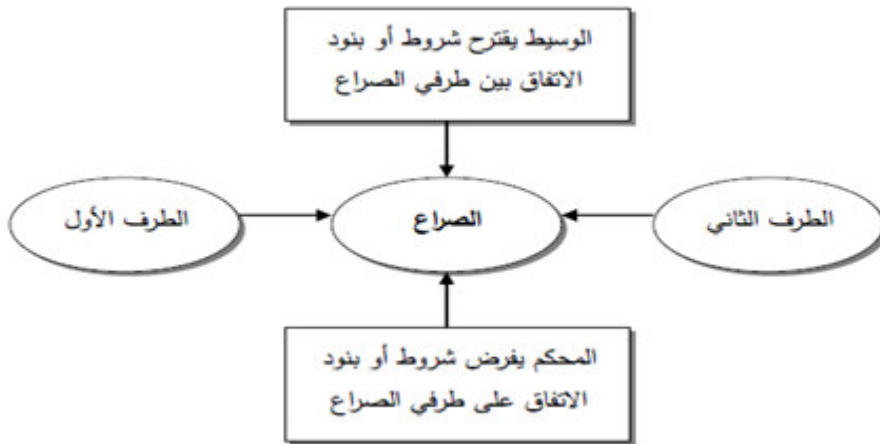
كما يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها المدير طرفا في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له أو في حالة تشدد أطراف الصراع وعدم تعاونهم معه للوصول إلى حل مناسب . (محمد فالح الحنيطي، 1993 ، ص 34). كما يمكن اللجوء إلى معونة طرف ثالث لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع، وذلك إما عن طريق اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم:

2-2-1-الوساطة: في الوساطة يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل الصراع. ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع. وبدلا من ذلك فإنه يقوم بتوضيح القضايا التي يتضمنها النزاع بهدف تحسين الاتصالات بين أطرافه.

2-2-2-التحكيم: هو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث، يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين وهناك أربعة أنواع هي :

- التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم أيا كانت هذه القرارات.
- التحكيم الاختياري : يحتفظ الطرفان بحقهما في رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم
- التحكيم العرفي أو التقليدي : في هذا النوع يستطيع المحكم تقديم المقترحات التي يرغب فيها.
- التحكيم على العروض الأخيرة : باختيار أحد العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل الصراع.

الشكل رقم 5.1 : مقارنة الوساطة بالتحكيم و الفرق بينهما



المصدر : جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، 2004 ، ص 491 .

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بمستوى الأداء الوظيفي ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

إن التطورات التي عرفها مجال التسيير، ما كان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم " الأداء " وهذا لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة والتي تعمل على الرفع من أدائها وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق عملية سيرها على جميع المستويات.

أولا : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته : يقصد بالأداء العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد. (عبد المحسن ، 2002 ، ص 03).

Miller and Bromiley : الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (إدريس و الغالي ، 2009 ، ص 38).

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسين يرتبطان بالأداء وهو الكفاءة والفعالية.

ثانيا: أهمية الأداء : تتبلور أهمية الأداء فيما يلي : (محمود ، 2010 ، ص 38).

— إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

— ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

— ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

— الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح.

الفرع الثاني : العناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

أولا : عناصر الأداء الوظيفي

1- **نوعية العمل :** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية ، وإنسانية وإدراكية حسب مستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه.

2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.

3- **المعرفة بمتطلبات العمل :** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية، التناهي في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

(عكاشه، 2000 ص 34).

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ومن أهم هذه العوامل نجد :

1- **المناخ التنظيمي** : يعرف المناخ التنظيمي بأنه تغيير يدل مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم وكنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها.

2- **الروح المعنوية لدى الموظف** : إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزادت من اهتمامهم بالموظفين بعد أن اتضح الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا كان أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي.

3- **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور** : أن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها وفي إطار هذه الثلاث عوامل، يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل مع بعضها البعض وان تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. (حسين محمد، 2011، ص 95).

الفرع الثالث: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي :

أولا : محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

- 1- **الجهد**: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
 - 2- **القدرات** : هب الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
 - 3- **إدراك الدور أو المهمة** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لابد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:
- محددات الأداء الوظيفي = الجهد X القدرات X إدراك الدور
- (حسين رواية ، 2000، ص 21).

ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي :

إن مؤشرات الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو ايجابية الأداء ، أحيانا قد يكفي مؤشر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا لا يكفي هذا المطهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس. (بوعمامة أحمد ، 2010، ص 113).

1- **رضا العامل عن عمله**: الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه و كان يصعب وصفه، كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة من العمل الذي سيؤديه الإنسان.

(سليمان حنفي، 1990، ص 222-223) .

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون ايجابية أو نفسية آثراها في السلوك فيجيب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد.

2-معدل الإنتاج : نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة ما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر الجهود للمشاركة في الربح.

(العربي عطية، 2010، ص 323) .

3-ارتفاع معدل دوران العمل : وهو التحلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله " دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منطقة إلى أخرى " حيث إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل ، الشيء الذي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وهذا الأمر ليس في صالح التقييم الايجابي لفعالية القائد. (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 93).

4-الغيب : والمقصود به عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم انه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فان هذا لا يعتبر تغيبا.

ويرى " ماهر " أنه إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية:

- **تحديد ما تم من أنشطة العمل :** ويتم هذا بالرجوع إلى وصف كل وظيفة ، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة ، ونتيجة ذلك هو التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.
- **تحديد النتائج الواجب قياسها :** ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة ، إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.
- **تحديد المعايير :** هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
- **تحديد طريقة قياس المعايير :** حيث يكتب مقابل كل معيار طريقة قياسه.
- **تحديد المسؤول عن قياس المعايير :** وذلك بتحديد الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم ، أو قسم ضبط الجودة.
- **جمع بيانات عن قياس معايير الأداء :** حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها على شكل تقارير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.
- **تحليل تقارير الأداء :** ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.
- **تحديد طريقة التصرف بالمطلوب :** وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها ، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب ، تعديل أو تغيير بعض المعايير.

(موسى محمد أبو الحطب ، 2009 ، ص 21)

- وعملية تقييم الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية ولتحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:
- **التركيز على تدعيم الايجابيات :** يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية.
- **تقديم معلومات مرتدة على الأداء :** يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- **تشجيع وتدعيم الابتكار :** يعني فسخ المجال للعمال لتحديد قدراتهم وإمكاناتهم.

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء .
(السكران ناصر ، 2004 ، ص 50)

ثالثا : العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي

إن أهداف السلوك الإنساني في المؤسسات تتمثل في فهم السلوك الإنساني والتوقع أو التنبؤ بالسلوك والتوجيه والتحكم في السلوك وبالتالي كفاءة إنتاجية العاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة المؤسسة ويرى العدلي أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي العاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمؤسسة التي يعمل سواء كانت هذه المؤسسة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها، حيث يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا تمكننا من معرفة كيف نحسن أو نشيط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين والعاملين و التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

وعليه فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تكمن في أن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أن دراسته يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المؤسسات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات وأخيرا فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المؤسسات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته. (صالح محمد عبد الباقي ، 2003 ، ص 10).

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال إدارة الصراع التنظيمي و إستراتيجياته وعلاقته بالأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

أ-الدراسات باللغة العربية:

1-دراسة مصلح ومشاركة (2016) بعنوان :الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (152) من العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجود الهيكل التنظيمي.

-وجود علاقة ارتباط قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في الخلافات الشخصية، والتحيزات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بالاهتمام أكثر بموضوع الصراع التنظيمي ، و العمل على تحديث الهياكل التنظيمية ، وتوضيح المهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال، والالتزام بنظم واضحة وعادلة وصریحة، خاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين .وتقدم الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.

2-دراسة الخلايلة (2010) بعنوان :إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ومعرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية، كما هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .وتمثلت عينة الدراسة من(153) عامل وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-أن مستوى أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31.

-أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المستشفيات الحكومية في مدينة إربد جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي (المجاملة، التعاون، التسوية، المنافسة، التجنب).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، سنوات الخدمة) .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى مستوى استخدام جميع إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء استراتيجية التسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر ، الحالة الاجتماعية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون للصراع وتبني فكرة وجود آثار إيجابية تطلعا لتفعيل الأداء ، وضرورة بث روح النقاش الصريح والفعال واتخاذ الإجراء المناسب لمنع تكرار الصراع، وعدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع.

ب-الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة Agwu (2013) بعنوان :إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني .

Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني.

وتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في شركة جوليوس بيرقر نيجيريا وذلك اعتماداً على إستراتيجية إدارة الصراع الديمقراطية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من (50) موظف من الإداريين وغير الإداريين في الشركة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.

-عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية إستراتيجيات إدارة الصراع.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة إجراء اجتماعات دورية تضم الموظفين الإداريين وغير الإداريين من أجل تحديد النزاعات وحلها التي تنشأ فيما بينهم و تحسين الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات المعنية وإيجاد حلول للنزاعات التجارية. وضرورة التطبيق الجاد للإتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

2-دراسة Mwangi & Ragui (2013) بعنوان : أثر صراع بيئة العمل على الأداء الوظيفي في صناعة النقل

الجوي في كينيا

Effects of Workplace Conflicts on Employee Performance in the Air Transport Idustry in Keny

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الصراع بين الجماعات والصراع بين المنظمات ونظريات حل الصراع على الأداء الوظيفي .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة كلا من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الضعيفة للصراع الناتج عن (الصراع بين المنظمات، العلاقات بين جماعات العمل والموظفين، إجراءات حل الصراع غير الفعالة) على الأداء الوظيفي. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام إدارة صناعة النقل الجوي على تحسين كامل ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالصراعات التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية فعالة لإدارة الصراع واستشراف المخاطر.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

الدراسات المحلية :

1-دراسة الجمل (2015) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم

في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، وفقا لعدة متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة من (100 مرؤوس) وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها : أن إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، وجاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازلياً: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وضرورة تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وبناء علاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراع والعمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.

2-دراسة نصر (2014) بعنوان :درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين المساعدين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (174) مدير/ة مساعد/ة في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع متفاوتة وتتراوح من (%82.5- %). 38.9

-جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع تنازلياً : إستراتيجية التعاون (% 82.5)، إستراتيجية التسوية (%73)، إستراتيجية التنازل (% 50.2)، إستراتيجية التجنب (%40.9)، إستراتيجية الهيمنة والسيطرة (% 38.9).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية.

-وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إستراتيجية التعاون وإستراتيجية التسوية من ناحية وبين المناخ التنظيمي بمجالاته ودرجته الكلية.

-وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إستراتيجية التجنب، الهيمنة والسيطرة، والتنازل ومعظم مجالات المناخ التنظيمي ودرجته الكلية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة العمل على زيادة معرفة ووعي مديري مدارس وكالة الغوث بغزة بإستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، من خلال عقد اللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية وضرورة دعم الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض مديري المدارس ببعض الصلاحيات وخصوصاً المتعلقة بأنظمة العمل وقوانينه ونظام الحوافز والعقوبات والعمل على مراجعتها وتطويرها، ليتسنى لهم إدارة الصراعات المدرسية بفاعلية أكبر، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتكوين علاقات مهنية إنسانية مع العاملين، أساسها الثقة والاحترام للحد من الصراعات.

3-دراسة العويوي (2013) بعنوان :دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في خمس قضايا (مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع و التعرف على الفروق وفق لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في العمر، الجنس، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتمثلت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم و (360) مدير ومديرة مدرسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-أن المتوسط الحسابي لمستوي الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم بلغ 3.10 وبوزن نسبي (62) أي درجة متوسطة.

-أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي (محدودية الموارد، الأسباب الشخصية، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات).

-لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

-توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير (العمر، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل من قبل قسم التخطيط وبالتعاون مع قسم المتابعة والتدريب على إيجاد نظام متطور للاتصال والمعلومات، ووضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية في المدارس لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الإستراتيجيات. وزيادة الميزانية المخصصة لقطاع التعليم لمحاولة التقليل من بعض أسباب الصراع كمحدودية الموارد.

الدراسات باللغة الأجنبية :

1-دراسة Awan & Saeed (2015) بعنوان : إدارة الصراع والأداء التنظيمي : دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود – باكستان

Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (201) موظف هم جميع العاملين لدى بنك أسكاري المحدود في باكستان . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس.

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اعتماد الإدارة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة و الموظفين ، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم.

2-دراسة Salami (2009) بعنوان : إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية :الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي.

Conflict Resolution Strategies & Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية وعلى الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي، وتمثلت عينة الدراسة من (320) موظف/ة عمومي تم اختيارهم من خمس ولايات في جنوب غرب نيجيريا . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (السيطرة، التنازل) وسلوك المواطنة التنظيمية.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (التسوية، المنافسة، التعاون) وسلوك المواطنة التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام الأخصائيين النفسيين بتطوير برامج لتعزيز الذكاء العاطفي وحل الصراع لدى كل من المرؤسين والرؤساء في منظمات الأعمال.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسات باللغة العربية :

1-دراسة دهليز وحمد (2016) بعنوان :أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي ، وكذلك التعرف على أثر كل من الارتباط الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .وتمثلت عينة الدراسة من (338) من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية العليا في الجامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.8%)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطا بنسبة (61.99 %)، وأن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (82.33%).

-أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية.

-أن كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم وضرورة إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة الأكاديمية، كما أوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعورا بالأمان الوظيفي وإحداث التغييرات المناسبة لتتفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

2-دراسة بن رحمون (2014) بعنوان :بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم في ظل تلك البيئة .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (106) مفردة من الإداريين في كليات جامعة باتنة ومعاهدها . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة قوي ومرتفع جداً.

-أن العناصر المادية والإدارية لبيئة العمل الداخلية بكليات جامعة باتنة ومعاهدها كانت بنسبة (66.5%).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة الاهتمام بتحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داخلية متجددة ومتطورة .والعمل على شرح النظم والقوانين المنظمة للعمل وتوضيحها للموظفين الإداريين عن طريق النشرات والكتيبات التعريفية.

دراسة البليسي (2012) بعنوان :جودة الحياة الوظيفية وأثرهما على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل المنظمات غير الحكومية، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (265) موظف/ة . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة.
 - أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى.
 - وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.
 - وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور والمكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم.
- الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة Mathew & Khann (2016) بعنوان : أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند :مراجعة للأدبيات

Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review

هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند، وأيضاً العلاقة بين تصميم بيئة العمل و الإنتاجية من خلال دراسة أثر بعض عناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، جودة التهوية، الأثاث) على إنتاجية الموظفين . واعتمدت الدراسة على أسلوب مراجعة الأدبيات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

-وجود أثر ذي دلالة لعناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجات الحرارة، الأثاث) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند.

-تلعب بيئة العمل دوراً مهماً جداً في الحفاظ على إنتاجية العاملين.

المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ الندرة الشديدة للدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة الصراع التنظيمي و أداء العاملين، ونجد أن معظم هذه الدراسات تتفق مع هذه الدراسة وتختلف أحياناً أخرى، مما يعطي لهذه الدراسة التميز و الإضافة التي تقدمها عن الدراسات الأخرى، وفي ما يلي سنستعرض بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الأداة، العينة والمجتمع، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

-من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو الوصفي التحليلي مثل دراسة دهليز وحمد (2016)، الجمل (2015)، نصر (2014)، إلا أنها اختلفت في المنهج المتبع مع دراسة كل من العويوي (2013) حيث أنهم اتبعوا المنهج الوصفي المسحي.

-من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة، والتي استخدمت الاستبانة والمقابلة ، واختلفت مع دراسة Mathew & Khann (2016) حيث أنها اعتمدت على مراجعة الأدبيات.

-من حيث المجتمع والعينة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو الكاس (2015) ، البليسي (2012) من حيث مجتمع وعينة الدراسة، ففي الدراسة الحالية مجتمع وعينة الدراسة هم العاملين في المؤسسات العمومية الصحية الجوارية في ولاية توقرت، بينما تختلف مع كافة الدراسات الأخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة، فعلى سبيل المثال تختلف مع دراسة نصر (2014) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ، العويوي (2013) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل مديري التعليم في محافظة الخليل.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الصراع التنظيمي قضية ذات أهمية بالغة في العمل التنظيمي، ولها نتائج إيجابية وأخرى سلبية، لذا يجب ربط إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجيات وطرق مجدية ومفيدة.

اتفقت الدراسة الحالية مع أهداف دراسات سابقة في التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي ولكن في قطاعات مختلفة، على سبيل المثال في دراسة خلايلة (2010)، مصلح ومشاركه (2016)، دهليز وحمد (2016)، الجمل (2015)، العويوي (2013).

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تدرس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات العمومية الصحية في ولاية توقرت وعلاقته بالأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل :

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الصراع التنظيمي و أداء العاملين أهمية بالغة في المنظمات، وتوصلنا إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها ومعرفة إدارته، فهي مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، حيث أن تجاهل الصراع أو التفكير في القضاء عليه نهائيا ليس حلا له بل سيزيد من خطورته باعتبار أن الأفراد دائما في تغيير مستمر، فالصراع يؤدي إلى تغييرات إيجابية، لذا فقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من مختلف الباحثين وعلماء الإدارة إذ يمكن أن يكون وسيلة للإبداع والابتكار.

كما تبين لنا أن أداء العاملين يعبر عن تلك النتائج الذي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، لكن هذا الأمر لا يتم إلا من خلال عملية تقييم الأداء بشكل مستمر وعدم التهاون في هذه الخطوة، وتقييم أداء العاملين بتحديد معايير الأداء و توقعات الأفراد يمكننا من تحسين ورفع أداء العاملين ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أدائهم.

الفصل الثاني :
الدراسة الميدانية
بالمؤسسة العمومية
للصحة الجوارية
تقرت

تمهيد :

تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين كما تطرقنا لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح أثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية لعينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت.

ونهدف من خلال الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي، وإبراز أثر هذه الإستراتيجيات على الأداء الوظيفي، وقد قمنا بدراستنا الميدانية من خلال توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن التساؤلات الموضوعية ومحاولات منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة وكذا محاولة التعرف على الممارسات الواقعية لإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سنتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي يتم الاعتماد عليها، مروراً بالمنهج ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة و العينة المدروسة، بيانات الدراسة و طرق جمعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسيا لإنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة من إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عدد من القواعد العامة. ونظرا لطبيعة أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة والذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، حيث يساعد في زيادة الرصيد المعرفي عن الظاهرة المدروسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات كما يلي:

أولا : البيانات الثانوية: من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في : المقالات العملية، الكتب، المنشورات والبحوث الجامعية التي تطرقت للموضوع وبناءا عليها تم تحديد فرضيات الدراسة وبنود الاستبيان.

ثانيا : البيانات الأولية: أما في الجانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول محاور هذا الاستبيان.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

تخضع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من حيث تنظيمها وسيرها لمجلس إدارة إذ يسيرها ويديرها مدير يمثلها أمام العدالة وهو الأمر بالصرف، ولها مجلس طبي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة ويؤدي أريه الطبي والتقني فيها، فهو هيئة استشارة لها. (حميدة عطاء الله ، 2014 ، ص 3).

وفي هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية ، من خلال التطرق إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة، تعريفها وأهدافها وذلك طبقا لنص. (المادة 06 - من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 05 / 05 / 2007 ، ص 11).

أولا : مجتمع الدراسة

تمت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السلك الممارسين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين، وكان العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 336 مفردة منها 125 ممارس طبي و 130 إداري و 81 عون متعاقد، وهي موضحة في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت.

ثانيا : عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة واختلاف طبقات عينة الدراسة، فإننا قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 97 طبيب و إداري و عون متعاقد من أصل 336 وهو مجموع عدد العمال الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بتوزيع 97 استبيان على

عدد الموظفين المذكورين سابقا، وتم استرجاعها جميعا، حيث بلغ عدد الاستبيانات غير القابلة للتحليل 05 استبيانات، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة وفق التالي:

جدول رقم 1.2 : إحصائيات الاستبيانات الموزعة و المستردة من المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	
%100	97	عدد الاستثمارات الموزعة
%100	97	عدد الاستثمارات المسترجعة
%05,15	05	عدد الاستثمارات الملغاة
%94,84	92	عدد الاستثمارات القابلة لتحليل

المصدر : من إعداد الطالبين

يتضح من الجدول أن نسبة الاستبيانات الصالحة كانت 94,84 % وهي نسبة مقبولة جدا حيث كانت نسبة الاستبيانات الملغاة 05,15 % هذا ما يعكس تحاوب العمال وفهمهم للأسئلة.

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل).
أولا-توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 2.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

النسبة (%)	التكرار	الفئة
33,7%	31	ذكر
66,3%	61	أنثى
100,0%	92	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

من خلال الجدول 2.2 نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من الذكور بفارق يقدر بـ 66.3 % و يعزى هذا الفارق الكبير إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يحتاج إلى العنصر النسوي أحيانا بسبة كبيرة ميدانيا من أجل الخدمات الاستشفائية .
ثانيا-توزيع عينة الدراسة حسب المتغير العمر : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 3.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة
6,5%	6	أقل من 30 سنة
52,2%	48	من 30 إلى 40 سنة
33,7%	31	من 41 إلى 50 سنة
7,6%	7	أكثر من 50 سنة
100,0%	92	Total

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

نلاحظ من الجدول 3.2 أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة والفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حصلتا مجتمعتين على نسبة 85 % بحمل عينة الدراسة و يعزى ذلك لاهتمام المؤسسة باستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات من فئة الشباب لتحقيق أهدافها، لقدرتهم على العمل وتحمل الضغط بشكل أكبر مقارنة من الفئات العمرية الأخرى.

ثالثاً-توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 4.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	27	29,3%
جامعي	56	60,9%
دراسات عليا	9	9,8%
Total	92	100,0%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

يتضح من الجدول رقم 4.2 أن المستوى التعليمي جامعي نسبته 61 %، و يعزى ارتفاع هذه النسبة بأن إدارة المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة تعتمد على توظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية.

رابعاً-توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الحالة الاجتماعية : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 5.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أعزب	22	23,9%
متزوج	65	70,7%
مطلق	3	3,3%
أرمل	2	2,2%
Total	92	100,0%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

يتضح من عينة الدراسة في الجدول رقم 5.2 أن الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية متزوج ما نسبته 71 % وتعزى هذه النسبة إلى طبيعة المجتمع فهو يبحث عن الاستقرار بعد حصوله على وظيفة.

خامساً-توزيع عينة الدراسة حسب المتغير نوع الوظيفة : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية إلى:

الجدول رقم 6.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية نوع الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أعوان متعاقدين	20	21,7
إداريين	19	20,7
ممارسين طبيين	53	57,6
Total	92	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

يتضح من الجدول رقم 6.2 من عينة الدراسة أن الموظفين الذين بصفتهم ممارسين طبيين ما نسبته 57 % وتعزى هذه النسبة إلى طبيعة ونوعية المؤسسة كونها صحية و ما تتطلبه لاستمرار المناوبة و الاستعجالات.

سادسا-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل : توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 7.2 : توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الأقدمية في العمل

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	21	22,8
من 5 إلى 10 سنوات	31	33,7
من 11 إلى 20 سنة	34	37,0
أكثر من 20 سنة	6	6,5
Total	92	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات برنامج Excel 2007

نلاحظ من الجدول 7.2 من عينة الدراسة أن نسبة 22 % من الموظفين تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات مما يعني أنهم ليسوا من ذوي الخبرة الكبيرة، حين أظهرت النتائج أن ما نسبته 40 % من العاملين تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات، مما يعكس امتلاكهم للخبرة و الحنكة والدراية الكافية التي تخولهم من تولي المهام الوظيفية ومتابعتها وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنعرض الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة للدراسة و كذا متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

1-مقابلة : تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، عن طريق إجراء حوار موجه مباشرة بين الباحث و المبحوث، يهدف إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم حيثيات الموضوع، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه.

2-الاستبيان : اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان والذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، وقد تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة.

الفرع الثاني : محتوى الاستبيان

وقد اشتمل استبيان الدراسة على المحاور التالية:

يتكون الاستبيان في صورته النهائية من (41) عبارة موزعة على محورين، منها (25) عبارة لمحور إدارة الصراع التنظيمي و (16) عبارة لمحور الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المحور الأول الخاص بالمعلومات الشخصية لعينة البحث كما يلي:

المحور الأول : وهو مخصص للبيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في : الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل.

المحور الثانوي : يتكون من خمسة (05) أبعاد تخص المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أي ما يعادل (25) سؤال وهي كالتالي:

✓ البعد الأول : إستراتيجية التجنب ويتكون من 5 فقرات وتمثل في الأسئلة من 1 إلى 5.

✓ البعد الثاني : إستراتيجية التنازل(المجاملة) ويتكون من 5 فقرات وتمثل في الأسئلة من 6 إلى 10.

- ✓ البعد الثالث : إستراتيجية التعاون ويتكون من 5 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 11 إلى 15.
- ✓ البعد الرابع : إستراتيجية التسوية ويتكون من 5 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 16 إلى 20.
- ✓ البعد الخامس : إستراتيجية السيطرة ويتكون من 5 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 21 إلى 25.
- المحور الثالث : يتكون من أربعة (04) أبعاد تخص المتغير التابع الأداء الوظيفي أي ما يعادل (16) سؤال وهي كالتالي :
- ✓ البعد الأول : الالتزام الوظيفي ويتكون من 4 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 26 إلى 29.
- ✓ البعد الثاني : الولاء الوظيفي ويتكون من 4 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 30 إلى 33.
- ✓ البعد الثالث : انجاز المهام ويتكون من 4 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 34 إلى 37.
- ✓ البعد الرابع : الانضباط الوظيفي ويتكون من 4 فقرات وتتمثل في الأسئلة من 38 إلى 41.
- تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين، بحيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس حسب المستويات وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم 8.2 : المتوسط المرجح و المستوى لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	الاتجاه العام للعينة	المستوى الموافق له
1 إلى 1.80	المستوى الأول (غير موافق بشدة)	ضعيف جدا
1.80 إلى 2.60	المستوى الثاني (غير موافق)	ضعيف
2.60 إلى 3.40	المستوى الثالث (محايد)	متوسط
3.40 إلى 4.20	المستوى الرابع (موافق)	عالي
4.20 إلى 5	المستوى الخامس (موافق بشدة)	عالي جدا

المصدر : وليد عبد الرحمان خالد الفراء، 2009، ص 26.

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

- 1- صدق المحكمين : لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولي، تم عرضه على محكمين ذوي الخبرة، مرفقاً بثلاثة (03) أساتذة بطلب لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم بهدف التحقق من مدى انتماء أو تطابق العبارات مع كل مجال، حيث تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين الآتية أسماؤهم في الملحق رقم (01)، وكان لآرائهم دور كبير في تطوير الاستبيان، حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم.
- 2- ثبات الاستبيان : من أجل اختبار مصداقية ثبات الاستبيان، وللتأكد من مصداقية المستجوبين فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، والذي تعتبر نسبته مقبولة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 9.2 : نتائج اختبار الثبات

المحاور	Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ
إدارة الصراع التنظيمي	0,82
الأداء الوظيفي	0,89
معامل الثبات الكلي	0,89

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول رقم 9.2 نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0,89 وهو معامل ثبات جيد يعد ذا دلالة إحصائية عالية تفني بأغراض الدراسة، حيث يعتبر ذا مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

الفرع الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss نسخة 26 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Scale Likert) لقياس استجابات المبحوثين لفتترات الاستبيان؛
- 2- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛
- 3- اختبار ألفا كرونباخ Alpha s' Cronbach لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛
- 4- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- 5- معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستقل على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛
- 6- معامل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛
- 7- اختبار Test-T لمعرفة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، نوع الوظيفة)؛
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA (Variance of Analysis way one) ، لمعرفة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (السن و الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية).

المبحث الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحديد أهم الطرائق والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من تحديد للمنهج المتبع ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، وكذا عينة الدراسة وخصائصها بالإضافة إلى أداة جمع البيانات، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة

نحاول في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول : عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات

سيتم في هذا الفرع عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولا : عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

الفرضية : تتميز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتفتت.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي موضوع الدراسة.

البعد الأول : إستراتيجية التجنب

تم قياس مستوى توافر بعد إستراتيجية التجنب من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 10.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد

إستراتيجية التجنب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	2,66	1,17	2	متوسط
2.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	2,75	1,08	1	متوسط
3.	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	2,52	1,000	3	ضعيف
4.	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	2,04	0,92	4	ضعيف
5.	تحميل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	2,01	1,06	5	ضعيف
	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التجنب	2,39	0,70	...	ضعيف

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2- تحليل النتائج :

تم قياس البعد الأول من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والممثل في إستراتيجية التجنب والذي ضم خمسة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الثاني إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 2,75 وانحراف معياري 1,08 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الخامس والمقدر بـ 2,01 وانحراف معياري بـ 1,06، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2,39 وانحراف معياري 0,70.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تلقي بمسؤولية حل المشاكل على عاتق الأطراف المتصارعة نسبيا، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع التنظيمي ضعيف على العموم وهذا يجعل الإدارة تعمل على حل الصراعات بتطبيق القوانين والردع ما يؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العمال والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن أغلب إجابات الباحثين تصب في تأجيل النظر في الصراع للمستقبل أن الإدارة لا تسعى حتى للتخفيف من حدتها بل تتجاهلها و تعتبرها مضيعة للوقت.

البعد الثاني : إستراتيجية التنازل (المجاملة)

تم قياس مستوى توافر بعد إستراتيجية التنازل من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 11.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـ

إستراتيجية التنازل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تضحي الإدارة برغبتها في سبيل رغبات الآخرين	2,49	0,94	5	ضعيف
2.	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين	2,53	1,05	4	ضعيف
3.	ترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	2,62	0,90	3	متوسط
4.	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل	3,47	1,12	1	عالي
5.	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	2,77	0,91	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التنازل	2,77	0,48	...	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2- تحليل النتائج :

تم قياس البعد الثاني من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في إستراتيجية التنازل والذي ضم خمسة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الرابع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,47، وانحراف معياري 1,12 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الخامس والمقدر بـ 2,49 وانحراف معياري 0,94 ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2,77 وانحراف معياري 0,48.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول دائما العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل وتدع أطراف الصراع يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى إستراتيجية التنازل لإدارة الصراع التنظيمي متوسط على العموم ، حيث أن أغلب إجابات المبحوثين تصب في أن الإدارة تحاول إيجاد حلول للمشاكل.

البعد الثالث : إستراتيجية التعاون

تم قياس مستوى توافر بعد إستراتيجية التجنب من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 12.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعـد

إستراتيجية التعاون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تشجع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد	2,92	1,07	5	متوسط
2.	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة	3,26	0,98	4	متوسط
3.	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	3,28	1,19	3	متوسط
4.	تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3,52	0,98	1	عالي
5.	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	3,52	1,00	2	عالي
	المتوسط العام لبعـد إستراتيجية التعاون	3,30	0,86	...	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2- تحليل النتائج :

تم قياس البعد الثالث من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في إستراتيجية التعاون والذي ضم خمسة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الرابع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,52 وانحراف معياري 0,98 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الأول والمقدر بـ 2,92 وانحراف معياري 1,07، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,30 وانحراف معياري 0,86.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل بروح الفريق لحل المشكلات أما الجانب المتعلق بتوفر بيئة محفزة و تبادل المعلومات فهو متوسط، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي متوسط على العموم وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العمال لرسم أهداف مشتركة بين العاملين، حيث أن أغلب إجابات المبحوثين تصب في الأهداف المشتركة التي يتطلب إنجازها تعاون الجميع.

البعد الرابع : إستراتيجية التسوية

تم قياس مستوى توافر بعد إستراتيجية التسوية من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 13.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد

إستراتيجية التسوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	3,11	1,19	3	متوسط
2.	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	2,62	0,87	5	متوسط
3.	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	3,24	0,88	4	متوسط
4.	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر	3,66	0,96	1	عالي
5.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	3,37	0,98	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التسوية	3,20	0,78	...	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2- تحليل النتائج :

تم قياس البعد الرابع من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في إستراتيجية التسوية والذي ضم خمسة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الرابع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,66 وانحراف معياري 0,96 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الثاني والمقدر بـ 2,62 وانحراف معياري 0,87، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,20 وانحراف معياري 0,78.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تنفيذ إستراتيجية معينة لتسوية حل الصراعات للحفاظ على العلاقات بين جميع الأطراف أما جانب إرضاء الموظفين فهو متوسط، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع التنظيمي متوسط على العموم وهذا ما يجعل المؤسسة تعمل على تسوية الخلافات الوظيفية مهما كان الأمر، حيث أن أغلب إجابات الباحثين تصب في سعي الإدارة لتقريب وجهات النظر.

البعد الخامس : إستراتيجية السيطرة

تم قياس مستوى توافر بعد إستراتيجية السيطرة من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 14.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد

إستراتيجية السيطرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف	3,38	1,04	1	متوسط

2.	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	3,22	1,17	2	متوسط
3.	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	2,49	1,12	4	ضعيف
4.	تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	2,70	1,09	3	متوسط
5.	ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها	2,34	1,00	5	ضعيف
	المتوسط العام لبعد إستراتيجية السيطرة	2,82	0,64	...	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

تم قياس البعد الخامس من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في إستراتيجية السيطرة والذي ضم خمسة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,38 وانحراف معياري 1,04 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الخامس والمقدر بـ 2,34 وانحراف معياري 1,00، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2,82 وانحراف معياري 0,64.

هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين و الأنظمة و اللوائح أما مستوى تحقيق الأهداف ضعيف، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى إستراتيجية السيطرة لإدارة الصراع التنظيمي متوسط على العموم وهذا مستوى مقبول وذلك للعمل بمرونة، حيث أن أغلب إجابات المبحوثين تصب في عمل الإدارة على إرغام أطراف الصراع على الانصياع للمسؤولين بقوة القانون.

❖ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تم قياس مستوى توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال خمسة أبعاد وجاءت على النحو التالي :

1-عرض النتائج :

الجدول رقم 15.2 : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التجنب	2,39	0,70	5	ضعيف
2.	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التنازل	2,77	0,48	4	متوسط
3.	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التعاون	3,30	0,86	1	متوسط
4.	المتوسط العام لبعد إستراتيجية التسوية	3,20	0,78	2	متوسط
5.	المتوسط العام لبعد إستراتيجية السيطرة	2,82	0,64	3	متوسط
	المتوسط العام لمتغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	2,90	0,44	...	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

يظهر الجدول رقم 15.2 أن أعلى متوسط حسابي حققه البعد الثالث المتعلق بإستراتيجية التعاون حيث بلغ 3,30 وانحراف معياري 0,86، وأقل متوسط حسابي كان للبعد الأول والمتعلق بإستراتيجية التجنب والمقدر بـ 2,39 وانحراف معياري 0,70، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي (X) فقد قدر بـ 2,90 وانحراف معياري 0,44. بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت تستخدم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة مازالت محتاجة للتدريب و التكوين في لاستخدام هذه الاستراتيجيات.

ثانيا : عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية

الفرضية : يوجد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الأداء الوظيفي موضوع الدراسة.

البعد الأول : الالتزام الوظيفي

تم قياس مستوى توافر بعد الالتزام الوظيفي من خلال أربعة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1-عرض النتائج :

الجدول رقم 16.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الالتزام

الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	أبذل جهدا مضاعفا من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف	4,00	0,72	1	عالي
2.	لدي الاستعداد للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها	3,40	1,13	2	عالي
3.	أشعر أن أهدافي تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها	3,11	1,27	3	متوسط
4.	عملي في هذه المؤسسة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت علي	2,96	1,38	4	متوسط
	المتوسط العام لبعد الالتزام الوظيفي	3,36	0,80	...	عالي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

تم قياس البعد الأول من أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في الالتزام الوظيفي والذي ضم أربعة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 4,00 وانحراف معياري 0,72 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الرابع والمقدر بـ 2,96 وانحراف معياري 1,38 ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,36 وانحراف معياري 0,80.

هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يبذلون مجهودات كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم على استعداد كافٍ لبذل المزيد من المجهودات وهي تعبر عن الرضا النسبي ولكن ان عرضت عليهم فرص أخرى تركوا المؤسسة.

البعد الثاني : الولاء الوظيفي

تم قياس مستوى توافر بعد الولاء الوظيفي من خلال أربعة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1-عرض النتائج :

الجدول رقم 17.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الولاء

الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	أنا راضي عن الراتب الذي أتقاضاه من المؤسسة التي أعمل بها	2,61	1,47	4	متوسط
2.	أقوم بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة التي أقوم بالعمل بها	4,34	0,95	1	عالي جدا
3.	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة	3,54	1,32	3	عالي
4.	أبدل الكثير من الجهد لأجل رفع سمعة المؤسسة وشهرتها	3,82	1,16	2	عالي
	المتوسط العام لبعد الولاء الوظيفي	3,57	0,96	...	عالي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

تم قياس البعد الثاني من أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في الولاء الوظيفي والذي ضم أربعة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الثاني إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 4,34 وانحراف معياري 0,95 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الأول والمقدر بـ 2,61 وانحراف معياري 1,47 ، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,57 وانحراف معياري 0,96.

هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يحافظون على ممتلكات المؤسسة ويعملون على بذل الكثير من الجهد لرفع سمعة المؤسسة ولكنهم غير راضين عن الراتب الشهري الذي يتقاضونه في المؤسسة مما يشكل نقطة ضعف للمؤسسة و القطاع بشكل عام.

البعد الثالث : انجاز المهام

تم قياس مستوى توافر بعد انجاز المهام من خلال أربعة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 18.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد انجاز

المهام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	أقوم بانجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	4,14	0,80	1	عالي
2.	رئيسي في العمل يقوم بتحديد الأعمال للموظفين بشكل منصف	3,37	1,28	4	متوسط
3.	الأعمال الموكلة إلي متناسبة مع مؤهلاتي العلمية	3,57	1,14	3	عالي
4.	هناك تعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الموكلة	3,76	1,08	2	عالي
	المتوسط العام لبعد انجاز المهام	3,70	0,79	...	عالي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2- تحليل النتائج :

تم قياس البعد الثالث من أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في انجاز المهام والذي ضم أربعة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 4,14 وانحراف معياري 0,80 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الثاني والمقدر بـ 3,37 وانحراف معياري 1,28، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,70 وانحراف معياري 0,79.

هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشتغلون على انجاز مهامهم في الوقت المحدد دون تماطل نظرا لفرق العمل التي تتميز بالتعاون و التشارك، أما بالنسبة لتقسيم المهام بين الموظفين فلم تكن عادلة نوعا ما وبنسب متوسطة.

البعد الرابع : الانضباط الوظيفي

تم قياس مستوى توافر بعد الانضباط الوظيفي من خلال أربعة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- عرض النتائج :

الجدول رقم 19.2 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد

الانضباط الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	ألتزم بالتعليمات و أنفذها كاملة	3,76	1,13	3	عالي

2.	أقوم بالوصول لمكان عملي في الوقت المحدد لذلك	4,00	0,94	1	عالي
3.	أقوم بمغادرة مكان عملي في الوقت المحدد لانتهاء العمل	3,93	1,02	2	عالي
4.	أقوم بتقديم اجازة في الحالات الاضطرارية فقط	3,71	1,05	4	عالي
	المتوسط العام لبعء الانضباط الوظيفي	3,85	0,81	...	عالي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

تم قياس البعد الرابع من أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثل في الانضباط الوظيفي والذي ضم أربعة تساؤلات وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الثاني إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 4,00 وانحراف معياري 0,94 وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الرابع والمقدر بـ 3,71 وانحراف معياري 1,05، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3,85 وانحراف معياري 0,81.

هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة منضبطون جيدا في عملهم خاصة ما تعلق بمواقيت العمل و الحضور و الانصراف، كما أنهم يأخذون إجازات في الحالات الاضطرارية نظرا لطبيعة العمل.

❖ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي :

تم قياس مستوى توافر أبعاد الأداء الوظيفي من خلال أربعة أبعاد وجاءت على النحو التالي :

1-عرض النتائج :

الجدول رقم 20.2 : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	المتوسط العام لبعء الالتزام الوظيفي	3,36	0,80	4	متوسط
2.	المتوسط العام لبعء الولاء الوظيفي	3,57	0,96	3	عالي
3.	المتوسط العام لبعء إنجاز المهام	3,70	0,79	2	عالي
4.	المتوسط العام لبعء الانضباط الوظيفي	3,85	0,81	1	عالي
	المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي	3,62	0,71	...	عالي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

2-تحليل النتائج :

يظهر الجدول رقم 20.2 أن أعلى متوسط حسابي حققه البعد الرابع المتعلق بالانضباط الوظيفي حيث بلغ 3,85 وانحراف معياري 0,81، وأقل متوسط حسابي كان للبعد الأول والمتعلق بالالتزام الوظيفي والمقدر بـ 3,36 وانحراف معياري 0,80، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمتغير التابع الأداء الوظيفي (Y) فقد قدر بـ 3,62 وانحراف معياري 0,71.

وبناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه فإن الأداء الوظيفي يتميز بمستوى عالي ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع لأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا : عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

الفرضية : يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيم على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
اختبار طبيعة التوزيع : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وفق الجدول التالي.

الجدول رقم 21.2 : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov
One- Test (K-S) Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		إدارة الصراع التنظيمي المتغير المستقل X	الأداء الوظيفي المتغير التابع Y
N		92	92
المعاملات العادية Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne المتوسط الحسي	2,9000	3,6257
	Ecart type الانحراف المعياري	,44910	,71071
الاختلافات القصوى Différences les plus extrêmes	Absolue مطلق	,118	,176
	Positif ايجابي	,082	,093
	Négatif سلبي	-,118	-,176
Statistiques de test الاختبار الإحصائي		,118	,176
Sig. asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة		,003 ^c	,000 ^c

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

ولتحليل البيانات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحديد تأثير هذه المتغيرات كل على حدى في المتغير التابع الأداء الوظيفي كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير هذه المتغيرات مجتمعة والتي تمثل تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي وبما أن قيمة مستوى الدلالة sig أصغر من 0,05 وبالتالي فهي لا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لكلا المتغيرين ، ويمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمتغير التابع الأداء الوظيفي

$$Y=a+bX$$

X : المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي).

Y : المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

1-دراسة أثر إستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 22.2 : اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التجنب و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardisés		معاملات غير معيارية Coefficients standardisés	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	ثابت (Constante)	3,600	0,267		13,495	0,000
	إستراتيجية التجنب	0,011	0,107	0,011	0,102	0,919

a. Dependent Variable: Yالأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 22.2 نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y= 3,600+0,011x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0.919$ وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار ليس له دلالة إحصائية أي أن النتائج غير جيدة، إذ أنه كلما ارتفعت قيمة بعد إستراتيجية التجنب بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,011 وحدة ، ومنه نستنتج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التجنب في الأداء الوظيفي.

2-دراسة أثر إستراتيجية التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 23.2 : اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التنازل و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardizes		معاملات غير معيارية Coefficients standardisés	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	ثابت (Constante)	2,749	0,429		6,410	0,000
	إستراتيجية التنازل	0,316	0,152	0,214	2,074	0,041

a. Dependent Variable: Yالأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 23.2 نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y=2,749+0,316x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0,041$ وهي أقل من مستوى

المعنوية (0,05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة، إذ أنه كلما ارتفعت قيمة بعد إستراتيجية التنازل بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,316 وحدة، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنازل في الأداء الوظيفي (وجود علاقة طردية).

3-دراسة أثر إستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 24.2 : اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التعاون و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardisés		معاملات غير معيارية Coefficients standardisés	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	ثابت (Constante)	2,337	0,260		8,983	0,000
	إستراتيجية التعاون	0,390	0,076	0,475	5,116	0,000

a. Dependent Variable: Y الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 24.2 نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y=2,337+0,390x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة، إذ أنه كلما ارتفعت قيمة بعد إستراتيجية التعاون بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,390 وحدة، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون في الأداء الوظيفي (وجود علاقة طردية).

4-دراسة أثر إستراتيجية التسوية على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 25.2 : اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية التسوية و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardizes		معاملات غير معيارية Coefficients standardizes	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	ثابت (Constante)	2,150	0,271		7,941	0,000

إستراتيجية التسوية	0,461	0,082	0,509	5,610	0,000
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. الأداة الوظيفي Dependent Variable: Y

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 25.2 نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y=2,150+0,461x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية ($0,05$) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة، إذ أنه كلما ارتفعت قيمة بعد إستراتيجية التسوية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,461 وحدة، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسوية في الأداء الوظيفي (وجود علاقة طردية).

5-دراسة أثر إستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 26.2 : اختبار الانحدار البسيط لإستراتيجية السيطرة و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardizes		معاملات غير معيارية Coefficients standardizes	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	ثابت (Constante)	2,682	0,318		8,430	0,000
	إستراتيجية السيطرة	0,334	0,110	0,305	3,041	0,003

a. الأداة الوظيفي Dependent Variable: Y

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 26.2 نلاحظ أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y=2,682+0,334x$ ، حيث أن مستوى الدلالة $Sig=0,003$ وهي أقل من مستوى المعنوية ($0,05$) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة، إذ أنه كلما ارتفعت قيمة بعد إستراتيجية السيطرة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 0,334 وحدة، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة في الأداء الوظيفي (وجود علاقة طردية).

❖ دراسة أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة على الأداء الوظيفي :

الجدول رقم 27.2 : اختبار الانحدار لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة و الأداء الوظيفي

Coefficients المعاملات						
Modèle		معاملات غير معيارية Coefficients non standardisés		معاملات غير معيارية Coefficients standardizes	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة Sig.
		B	الخطأ المعياري Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) ثابت	1,340	0,424		3,158	0,002
	متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي : X	0,788	0,145	0,498	5,448	0,000

a. Dependent Variable: Y الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال جدول المعاملات رقم 27.2 نلاحظ أنه يمكن استخراج المعادلة الخطية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة و الأداء الوظيفي وفق المعادلة التالية : $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي : $Y=1,340+0,788x$ حيث نلاحظ أن قيم Sig للأبعاد (إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية السيطرة) مجتمعة أقل من مستوى المعنوية (0,05).

ومن خلال الجدول رقم 26.2 نلاحظ أن معامل تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي تقدر بـ 0,788 وحدة، هذا دليل قاطع على أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة عمل الموظفين من فئات الأطباء و الإداريين و الأعوان المتعاقدين الذي يتطلب توفير جو مناسب بالإضافة إلى توفير التجهيزات المطلوبة لأداء العمل.

رابعا : عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرابعة

الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل).

و لاختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق اختبار (Test-T) في حالة المتغير الذي يحتمل إجابتين واختبار (ANOVA) في حالة المتغير الذي يحتمل أكثر من إجابتين.

1-متغير الجنس (Test-T) : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الجنس الذي يضم فئتين مستقلتين هما (الذكور و الإناث) .

جدول رقم 28.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	درجة الحرية Ddl
إدارة الصراع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	0,001	0,971	2,669	90
	Hypothèse de variances inégales			2,627	57,918
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	0,495	0,484	0,090	90
	Hypothèse de variances inégales			0,088	56,764

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

الجدول رقم 28.2 يظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناءً على قيمة Sig البالغة (0,97) و (0,48) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي على التوالي، وهي أكبر من (0,05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، وبالتالي لا توجد فروق في تصورات الذكور عن الإناث من الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على أن كل الجنسين يخضعان لنفس القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة، كما لا توجد خصوصية في التفريق بينها في التكليف لأداء المهام والمسؤوليات، لأن المسؤولية واحدة تقع على عاتق الجميع من أجل تحقيق الأهداف الصحية، وهذا ما يجعل كلا الجنسين يقدمان الخدمات المطلوبة منهم وفق ما تتطلبه مهامهم التي كلفوا بها.

2-متغير السن : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير السن الذي يضم أكثر من فئتين .

جدول رقم 29.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن

ANOVA						
		مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات Intergruppes	0,886	3	0,295	1,487	0,224
	داخل المجموعات Intragruppes	17,468	88	0,199		
	الإجمالي Total	18,354	91			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات Intergruppes	2,059	3	0,686	1,376	0,255
	داخل المجموعات Intragruppes	43,906	88	0,499		
	الإجمالي Total	45,965	91			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يظهر الجدول رقم 29.2 نتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig البالغة (0,22) و (0,25) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي على التوالي، وهي أكبر من (0,05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير السن، فرغم الاختلاف في الأعمار لأفراد عينة الدراسة إلا أنه لا يوجد تفريق في التكليف بالمهام بينهم حسب السن، لأن المسؤولية واحدة.

3-متغير المؤهل العلمي : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير المؤهل العلمي الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم 30.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات Intergruppes	1,753	2	,876	4,698	,011
	داخل المجموعات Intragruppes	16,601	89	,187		
	الإجمالي Total	18,354	91			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات Intergruppes	3,770	2	1,885	3,976	,022
	داخل المجموعات Intragruppes	42,195	89	,474		
	الإجمالي Total	45,965	91			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يظهر الجدول رقم 30.2 نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بناء على قيمة Sig البالغة (0,01) و (0,02) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي على التوالي، وهي أصغر من (0,05)، هذا يعني أن التباين مرتفع بين المجموعات، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، باختلاف المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة راجعة لدرجة الوعي و الثقافة التنظيمية الراسخة لدى الأفراد العاملين بحسب إدراكهم وتفهمهم للواقع الوظيفي و التنظيمي فعمليات حل الصراعات و تحسين الأداء الوظيفي تختلف بحسب المستوى التعليمي للعامل.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي باختلاف المؤهلات العلمية لأسلاك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين يجعلهم لا يقدمون نفس الدرجة من مستوى الجودة و الخدمات الصحية.

4-متغير الحالة الاجتماعية : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الحالة الاجتماعية الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم 31.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

ANOVA						
		مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات Intergruppes	1,769	3	0,590	3,128	0,030
	داخل المجموعات Intragruppes	16,585	88	0,188		
	الإجمالي Total	18,354	91			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات Intergruppes	1,358	3	0,453	0,893	0,448
	داخل المجموعات Intragruppes	44,607	88	0,507		
	الإجمالي Total	45,965	91			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يظهر الجدول رقم 31.2 نتيجة تحليل التباين لمتغير الحالة الاجتماعية بناء على قيمة Sig البالغة (0,03)، وهي أصغر من (0,05) بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي، هذا يعني أن التباين مرتفع بين المجموعات بالنسبة لتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، هذا ما يدل على عدم الالتزام بين كل الفئات من (فئة العازبين، فئة المتزوجين، فئة المطلقين و فئة الأراامل) بالمهام الموكلة إليهم وهذا راجع إلى عدم الاستقرار العائلي و العاطفي الاجتماعي للموظفين الذي يتطلب ركون عائلي على حساب كل حالة مما يستلزم الفرار من العمل بالرغم من ضغوط العمل.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقيمة Sig بلغت (0,44)، وهي أكبر من (0,05) يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، فالموظفين رغم اختلاف حالتهم الاجتماعية بسواء كانوا تقنيين أو إداريين أو أطباء لم تمنعهم من أداء عملهم ووظائفهم على أحسن وجه.

5-متغير نوع الوظيفة : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير نوع الوظيفة الذي يضم أكثر من فئتين .

جدول رقم 32.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير نوع الوظيفة

ANOVA						
		مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات Intergroupe s	1,201	2	0,601	3,117	0,049
	داخل المجموعات Intragroupe s	17,152	89	0,193		
	الإجمالي Total	18,354	91			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات Intergroupe s	2,393	2	1,197	2,444	0,093
	داخل المجموعات Intragroupe s	43,571	89	0,490		
	الإجمالي Total	45,965	91			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يظهر الجدول رقم 32.2 نتيجة تحليل التباين لمتغير نوع الوظيفة بناء على قيمة Sig البالغة (0,04) و (0,09) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي على التوالي، وهي أصغر من (0,05) بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي و أكبر من (0,05) بالنسبة للأداء الوظيفي، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي ، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، هذا ما يفسر أن هناك عدم تعاون بين مختلف الوظائف وأنها ليست مكتملة لبعضها البعض لما يتطلبه من مجهودات أكبر حسب المهام و نوع الوظيفة. أما بالنسبة للأداء الوظيفي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ، باختلاف الوظائف لأفراد عينة الدراسة وتنوعها تقنية كانت أو إدارية أو طبية تلعب دور مهم في تحسين و أداء العمل و الوظيفة وهي مكتملة لبعضها البعض.

6-متغير الأقدمية في العمل : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الأقدمية في العمل الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم 33.2 : تحليل التباين بين متوسطات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل

ANOVA						
		مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات Intergroupe s	1,080	3	0,360	1,835	0,147
	داخل المجموعات Intragroupe s	17,273	88	0,196		
	الإجمالي Total	18,354	91			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات Intergroupe s	1,297	3	0,432	0,852	0,469
	داخل المجموعات Intragroupe s	44,668	88	0,508		
	الإجمالي Total	45,965	91			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يظهر الجدول رقم 33.2 نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية في العمل بناء على قيمة Sig البالغة (0,14) و (0,46) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي على التوالي، وهي أكبر من (0,05)، هذا يعني أن التباين منخفض بين المجموعات، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل، لكون هذه الوظائف ميدانية أكثر منها نظرية، ونظرا لتشابه الظروف البيئية والتنظيمية نجد أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير في هذا المجال بالرغم من أن للخبرة دورا كبير في زيادة مستويات الأداء و الإدراك.

نستنتج مما سبق ذكره أنه لا يتم قبول الفرضية الرابعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة) وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية العمل وما يتطلبه من يقظة وإنباه وسرعة في تنفيذ المهام، مما يعكس الاستعداد الدائم للعاملين بالسلك الطبي والإداري لتقديم أفضل أداء.

الفرع الثاني : تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

والجدول الموالي يبين تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار وفق ما يلي:

الجدول رقم 34.2 : تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار T	معاملات معيارية	
			Bêta	الخطأ المعياري
الثابت	0,003	3,080		0,470
إستراتيجية التجنب	0,657	0,445	0,066	0,150
إستراتيجية التنازل	0,471	0,725	0,106	0,217
إستراتيجية التعاون	0,726	0,351	0,065	0,152
إستراتيجية التسوية	0,020	2,362	0,443	0,170
إستراتيجية السيطرة	0,713	0,370	0,040	0,118

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

نلاحظ من الجدول رقم 34.2 أن أغلب قيم مستويات الدلالة Sig لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهي قيم غير مقبولة، هذا ما يشير إلى وجود تأثير سلبي له دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة في الأداء الوظيفي أي وجود علاقة عكسية بينهما.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

الفرع الأول : اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى متوسط لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، بمتوسط حسابي (2,90)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي : إستراتيجية التجنب (2,39) ، إستراتيجية التنازل (2,77) ، إستراتيجية التعاون (3,30) ، إستراتيجية التسوية (3,20) ، إستراتيجية السيطرة (2,82)، مما ينفي صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر إفتقار المؤسسات الصحية لتبني هذه الاستراتيجيات ووجود حلول موضوعية لمختلف المشاكل وهو ما يميز القطاع الصحي العمومي، نتيجة غياب التكوين والمتابعة والتنسيق ونقص قنوات الاتصال، حيث أن طبيعة عمل الموظفين من فئة الممارسين الطبيين والإداريين والأعوان المتعاقدين تتطلب جو مناسب للممارسة العمل بالإضافة إلى التكوين في تقنيات حل الصراعات . ومما لا شك فيه أن ظروف العمل تؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء الموظفين.

الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى عالي للأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، بمتوسط حسابي (3,62)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي على النحو التالي : الالتزام الوظيفي (3,36)، الولاء الوظيفي (3,57)، انجاز المهام (3,70)، الانضباط الوظيفي (3,85)، مما يثبت صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر الجهود التي يبذلونها لمساعدة المرضى، فبالرغم من أن بيئة العمل مليئة بالمشاكل و الصراعات بكل أنواعها و أشكالها و الإحباط تحت المستوى المطلوب إلا أن الأداء الوظيفي مرتفع، هذا راجع إلى طبيعة ونوعية الصراعات في مكان العمل.

الفرع الثالث : اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة الميدانية أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، بمقدار (0.788) من خلال نسبة تأثير كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي على النحو التالي : إستراتيجية التجنب بـ (0,011)، إستراتيجية التنازل بـ (0,316)، إستراتيجية التعاون بـ (0,0390)، إستراتيجية التسوية بـ (0,461)، إستراتيجية السيطرة بنسبة بـ (0,334)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أهمية كبيرة في المستشفيات، نظرا لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاسات كبيرة على أداء الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين، وكذلك جميع الموظفين في المستشفى الذين يعملون في ظل منظومة كبيرة، ومما لا شك فيه أن الصيانة والحفاظ على أداء تلك المستشفيات والموظفين فيها هو بمثابة هدف إستراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها.

الفرع الرابع : اختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (Test-T) و (ANOVA) وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل).

حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الجنس (0,97) و (0,48) على التوالي وهو أكبر من (0,05)، وكذا متغير السن نجد قيمة Sig البالغة (0,22) و (0,25) وهي أكبر من (0,05)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد أن قيمة Sig البالغة (0,01) و (0,02) وهي أصغر من (0,05)، أما متغير الحالة الاجتماعية فقد بلغت قيمة Sig (0,03) و (0,44) وهي أصغر من (0,05)، أما متغير نوع الوظيفة فقد بلغت قيمة Sig (0,04) و (0,09) وهي أصغر من (0,05)، وفي الأخير بلغت قيمة Sig لمتغير الأقدمية في العمل (0,14) و (0,46) وهي أصغر من (0,05)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل).

خلاصة الفصل الثاني :

تعد استراتيجيات إدارة الصراع و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، كون الصراع هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد أو بطريقة عفوية ، فالصراعات التنظيمية و المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصحية على اختلاف مجالاتها ومستوياتها بالرغم من توجه العديد من الخبراء و المختصين لتبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، إلا أنه لا يزال يسجل نقص أو غياب في تطبيق هذه الاستراتيجيات إلى جانب مشكلات و صراعات أخرى مرتبطة بالتسيير و تقسيم المهام ... الخ ، مما يصعب و يبطئ عمل هذه المؤسسات عن تحقيق أهدافها.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ، حيث قمنا بالإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية.

خاتمة

لقد أصبح الصراع التنظيمي شيء محتوم و يتعذر اجتنابه، وعلى غرار منظمات العالم هو في المنظمات الجزائرية الصحية واقع حتمي وقد وجدنا أنّ الإدارة في هذه المؤسسات تعمل على تتبع أسباب الظاهرة وتقف على جميع مظاهرها لكي تستطيع التعامل معها بالطريقة التي تناسبها، إلا أنّ معرفة أساليب إدارة الصراع يبقى أمرا صعبا خاصة مع الغموض الذي يكتنف هذه الظاهرة في مثل هذه المؤسسات.

ومن أجل المحافظة على فاعلية ومردودية هذه المؤسسات الصحية و ضمان جودة خدماتها ، وجب الاهتمام برفع أداء عنصرها البشري وتعزيز قوة انتمائه واندماجه فيها وتفادي المشاكل و الصراعات التي تعيق عمله ، وفي دراستنا هذه حاولنا تناول أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من حيث دورها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية : "ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين لسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ؟"

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

قامت دراستنا على أربع فرضيات رئيسية، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي :

النتيجة الأولى : أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى متوسط لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ، بمتوسط حسابي (2,90) ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مما ينفي صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة الثانية : أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى عالي للأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، بمتوسط حسابي (3,62)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي ، مما يثبت صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للعاملين بسلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة محل الدراسة.

النتيجة الثالثة : أثبتت الدراسة الميدانية أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت ، بنسبة (0,788) من خلال نسبة تأثير كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة الرابعة : حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (Test-T) و (ANOVA) وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، الأقدمية في العمل).

ثانيا : نتائج الدراسة

من خلال ما سبق يتبين لنا وجود تأثير لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ونظر لأهمية الأداء الوظيفي على العامل و المؤسسة ككل جاءت دراستنا لمعرفة أثر تطبيقها بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت، حيث تمت دراستنا على عينة مكونة من 92 موظف بالمؤسسة المذكورة آنفا وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ أداء موظفي سلك الممارسين الطبيين و الإداريين و الأعوان المتعاقدين بالمؤسسة من حيث الالتزام، وتنفيذ المهام و الولاء وغيرها كان جيد، مقارنة بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الذي كان متوسط؛
- ✓ إن أغلب أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مازالت تحتاج إلى دعم و تحسين والتكوين للتطبيق الفعلي الميداني، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة ساهم في رفع مستوى أدائهم، حيث يسمح تحسين قنوات الاتصال بين موظفي المؤسسة إلى التخفيف من حدة الصراعات وتطوير السلوك التنظيمي لديهم.

ثالثا : التوصيات والمقترحات

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تنوع واضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقترت، وأنهم لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة، والسبب في ذلك هو ديناميكية في التعامل مع الصراعات المختلفة باختلاف الأطراف و الأسباب.
- ✓ جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقترت تنازليا على النحو التالي: (إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التعاون).
- ✓ لا يوجد تبني لإستراتيجية التجنب بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقترت من وجهة نظر الموظفين نظرا لكون الإدارة لا تعمل على تجنب الصراعات لا و تلقي مسؤولية حلا لمشكلة على الأطراف المتصارعة بل بالعكس فهي تعمل على المشاركة على حل الصراعات و إيجاد حلول جذرية آنية وعدم تأجيلها.
- ✓ توفر مستوى عالي من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقترت كون العاملين يتوفرون على كفاءات ومهارات عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، دون أن ننسى تقديم الإدارة للعاملين ببرامج تدريبية مكثفة وبرامج تقييم الأداء من أجل تحسين من مستواهم الوظيفي.
- ✓ الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية إلى جانب إستراتيجيات إدارة الصراع، هنالك عوامل أخرى كالمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والأمن الوظيفي وغيرها من القضايا و المواضيع الإدارية.
- ✓ تؤثر إستراتيجية التعاون، التسوية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقترت على التوالي، في حين يوجد توفر قليل لإستراتيجية التجنب مع أهميتها المقدرة بـ 23% مقارنة مع إستراتيجية التعاون التي تقدر بـ 33%.
- للتغلب على الآثار السلبية للصراع التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي على النحو التالي:
- ✓ ضرورة تطوير ممارسات مديري المؤسسة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال تقديم دورات تدريبية و فتح ورشات عمل توعوية خاصة فيما يخص إستراتيجية التجنب و التنازل.
- ✓ تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.
- ✓ التحديد الدقيق لمهام و مسؤوليات العاملين في بإعداد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع من خلال العمل على مشاركة الجميع، ومنح العمال حوافز معنوية و مادية.
- ✓ محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في مختلف المديريات الفرعية بالمؤسسة.
- ✓ دعم القيم التنظيمية التي تساعد على استقرار المؤسسة، وتجنبها الصراع، و استبعاد كل عامل لا تتوافق ثقافته مع تلك التي تسود بالمؤسسة.
- ✓ تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال.

- ✓ العدالة في توفير فرص الترقية لجميع العاملين الذين تتوافر لديهم الشروط الكافية للترقية.
- ✓ تقليل درجة الاعتمادية في النشاط بين الأفراد والجماعات وبين الوظائف لتخفيض الصراعات التنظيمية.

رابعاً : آفاق البحث

بعد هذه النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة بخصوص هذا البحث، تثار أماننا مواضيع أخرى

لها علاقة بالموضوع، لعلها تكون مفاتيح دراسات لاحقة منها ما تعلق بـ :

- ✓ أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ولاء العاملين.
- ✓ أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ✓ إدارة الصراع التنظيمي و الأزمات.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا-الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الإسكندرية: بدون دار نشر، 2000.
2. أحمد ماهر ، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على إدارة الذات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
3. احمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
4. أديل مان، روبرت جي، الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1995.
5. جمال، محمد علي ، الحديث في الإدارة التربوية ، ط 1، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
6. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006 .
8. الحنيطي محمد فالح، الصراع التنظيمي، المجلة الإدارية، الأردن، المجلد 20، العدد 01، عمان، 1993 .
9. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
10. رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
11. رونالدى ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
12. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011 .
13. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية، السكندرية، مصر، 1999 .
14. سليمان أحية، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2005 .
15. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مصر، مطبعة العشري، 2005 .
16. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 .
17. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007 .
18. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002 .
19. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، 1998 .
21. عبد الرحمن خليفني، الوجيز في منازعات العمل و الضمان الاجتماعي، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2008 .

22. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للطباعة والنشر، 2004.
23. عبد المنعم شحاتة، أنا والآخر: سيكولوجية العلاقات المتبادلة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
24. عبد الله الغني الطحيم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيقات، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003.
25. عبد الله بن عبد الغني، السلوك التنظيمي، جدة، دار النوايح للنشر والتوزيع، 1995.
26. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
27. قطيشات ليلي عبد الحليم، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2006.
28. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1993.
29. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية، 2008.
30. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الإسكندرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
31. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
32. محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية، بيروت، دار الراتب الجامعية، 1999.
33. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
35. وحيدة عطاء الله، الوجيز في القضاء الإداري تنظيم عمل و اختصاص، دار هومة، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2014.
- ثانياً- المجلات والدوريات والأيام الدراسية و التكوينية :
36. وليد عبد الرحمان خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر غير متوفر، 2009.
37. سمير أحمد العسكر، دور الصراع في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع، العدد الرابع، عمان، 1983.
38. أديب محمد الشخص، إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، العدد 52، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1994.
39. حصه محمد صادق، إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس، دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 16، 2000.
40. القحطاني سالم بن سعيد، يوسف حلمي شحادة محمد، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13، الرياض، 2001.
41. سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 1994.
42. عادل محمد زايد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، مارس 1995.

43. عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة ، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، الكويت، مجلس النشر العلمي، 1995.

ثالثا - الرسائل العلمية :

44. أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية حالة قسم السيارات الصناعية ، أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015 .

45. حليلة عبد الفتاح شهاب اليازجين، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2003 .

46. خديجة بن طبة، نادية باسو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 .

47. طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2006 .

48. عمر قابوش، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لعين البيضاء، مذكرة ماستر لعلم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي ، 2016 .

49. موسى محمد أو الخطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009 .

رابعا - القوانين و المراسيم و الجرائد الرسمية :

50. القرار الوزاري المشترك لوزاري الصحة والمالية المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية و الجوارية .

51. المرسوم التنفيذي رقم 140- 07 المؤرخ في جمادي الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 ،المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية العدد 46.

خامسا - المقابلات الشخصية:

52. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: زوزو محمد السعيد، مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الاثنين 21 مارس 2022.

53. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: سهيل فيصل، مدير فرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الثلاثاء 22 مارس 2022 .

54. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: نقودي حسين، مدير فرعي للمالية و الوسائل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الأربعاء 23 مارس 2022 .

55. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: بن قدور علي، مدير فرعي للمصالح الصحية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الخميس 24 مارس 2022 .
56. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: هبهوبة عبد الرحيم، رئيس المجلس الطبي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الاثنين 03 أبريل 2022 .
57. مقابلة شخصية أجريت مع السيد: زوزو محمد السعيد، مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت، يوم الأحد 03 أبريل 2022 .

المراجع باللغة الأجنبية :

58. Source: John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON, Organizational behavior and management, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2005.

الملاحق

ملحق رقم (01) : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	مكان العمل
01	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ محاضر قسم أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	طواهير عبد الجليل	أستاذ محاضر قسم أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	عياض محمد عادل	أستاذ محاضر قسم أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

ملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



سيدي، سيدتي في إطار البحث العلمي لانجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي** ، نقوم بدراسة ميدانية و تحليلية على مستوى مؤسستكم المحترمة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقרת) تحت هذا الموضوع.

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المرفقة بعناية ونذكركم أن إجاباتكم ستعنى بالسرية، وان كتابة أسماءكم غير ضرورية فالبيانات المدونة ستستغل في إطار علمي صرف، نشكركم على اهتمامكم ووعيككم بمهدفنا العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوخلوة باديس

إعداد الطالبين:

- كشكاش محمد رضوان

- قادري أحمد أمين

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: 30 سنة فأقل ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب(اء) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
- نوع الوظيفة: أعوان متعاقدين ☐ إداريين ☐ ممارسين طبيين ☐
- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يشير مفهوم إدارة الصراع إلى قدرة الفرد أو المنظمة على التقليل من حدة حجم الصراع، وتطويره إلى ما فيه مصلحة المنظمة، وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد سبل متطورة لمعالجته، بالاعتماد على عدة أساليب واستراتيجيات، بين درجة موقفك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إستراتيجية التجنب						
01.	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة					
02.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل					
03.	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها					
04.	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام					
05.	تحميل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها					
إستراتيجية التنازل (المجاملة)						
06.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين					
07.	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين					
08.	ترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة					
09.	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل					
10.	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم					
إستراتيجية التعاون						

					11. تشجع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد
					12. تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة
					13. تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات
					14. تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع
					15. تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات
إستراتيجية التسوية					
					16. تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات
					17. تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي
					18. تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.
					19. تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر
					20. تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع
إستراتيجية السيطرة					
					21. تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف
					22. تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع
					23. تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين
					24. تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها
					25. ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مستوى إنجاز المهام ومقدرة العاملين على حسن التصرف بالإمكانيات المتاحة وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى ، بين درجة موقفك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	الأداء الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام الوظيفي						
26.	أبذل جهدا مضاعفا من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف					
27.	لدي الاستعداد للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها					
28.	أشعر أن أهدافي تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها					
29.	عملي في هذه المؤسسة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت علي					
الولاء الوظيفي						
30.	أنا راضي عن الراتب الذي أتقاضاه من المؤسسة التي أعمل بها					

					أقوم بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة التي أقوم بالعمل بها	31.
					أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة	32.
					أبدل الكثير من الجهد لأجل رفع سمعة المؤسسة وشهرتها	33.
انجاز المهام						
					أقوم بانجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد	34.
					رئيسي في العمل يقوم بتحديد الأعمال للموظفين بشكل منصف	35.
					الأعمال الموكلة إلي متناسبة مع مؤهلاتي العلمية	36.
					هناك تعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الموكلة	37.
الانضباط الوظيفي						
					ألتزم بالتعليمات و أنفذها كاملة	38.
					أقوم بالوصول لمكان عملي في الوقت المحدد لذلك	39.
					أقوم بمغادرة مكان عملي في الوقت المحدد لانتهاء العمل	40.
					أقوم بتقديم اجازة في الحالات الاضطرارية فقط	41.

شكرا على اهتمامك وتعاونك معنا

دليل المقابلة

- هل تقدّم لكم عادة شكاوى من طرف العمّال نحو زملائهم العمّال؟
- كيف تتعاملون مع الشجارات التي تحدث بين العمال؟
- هل أنت متساهل مع العمال الذين تشرف عليهم في حال وقوع أخطاء مهنية جراء خلاف كان بينهم؟
- هل تجد العامل في هذه المؤسسة يخاف من التدابير والإجراءات التي تقومون بها كإدارة؟
- إلام ترجعون حدوث معظم الصّراعات والخلافات بين العمّال؟. هل تعود إلى أسباب شخصية بينهم، أم إلى أسباب تنظيمية؟
- كيف تنظر إلى الصّرامة من ناحية تطبيق القوانين في هذه المؤسسة على العمّال وسلوكاتهم السلبية؟
- هل هي ضرورية في أغلب الأحيان أم العكس؟
- هل ترى أنّ هناك عددا كبيرا من العمّال يرغبون دائما في طرح انشغالاتهم إليك؟. لماذا برأيكم؟
- هل ترى أنّ هناك عددا كبيرا من زملائك، من رؤساء الأقسام والمصالح ورؤساء العمّال، يجتمعون بالعمّال في حال وقوع خلاف ويتحدّثون بهدوء؟
- أنت كمستول أوّل على كل ما يحصل هنا في المؤسسة، هل تتدخلون في طريقة تعامل المسيّرين الآخرين مع العمّال
- لماذا لا تلجئون أحيانا إلى الحوار في حال وجود صراعات بين العمال؟
- في أي حالة إذن تجدون أسلوب النقاش كفيّل بحل تلك الصراعات؟
- هل ترغبونهم على مصاحبة العمّال أثناء أداء هؤلاء لعملهم؟
- هل تطالبونهم بتقديم التقارير الآنية على كل ما يحدث في المؤسسة؟
- هل ترون بأنّ هؤلاء المسيّرين يطبّقون إجراءات التعامل مع العمّال كما هي؟
- هل تجدون فرصة لرؤية الصّراعات بين العمّال تظهر؟ لماذا برأيكم؟

ملحق رقم (03) : استمارة تقييم الأداء لمختلف الأسلاك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة و السكان ولاية تقرت
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت

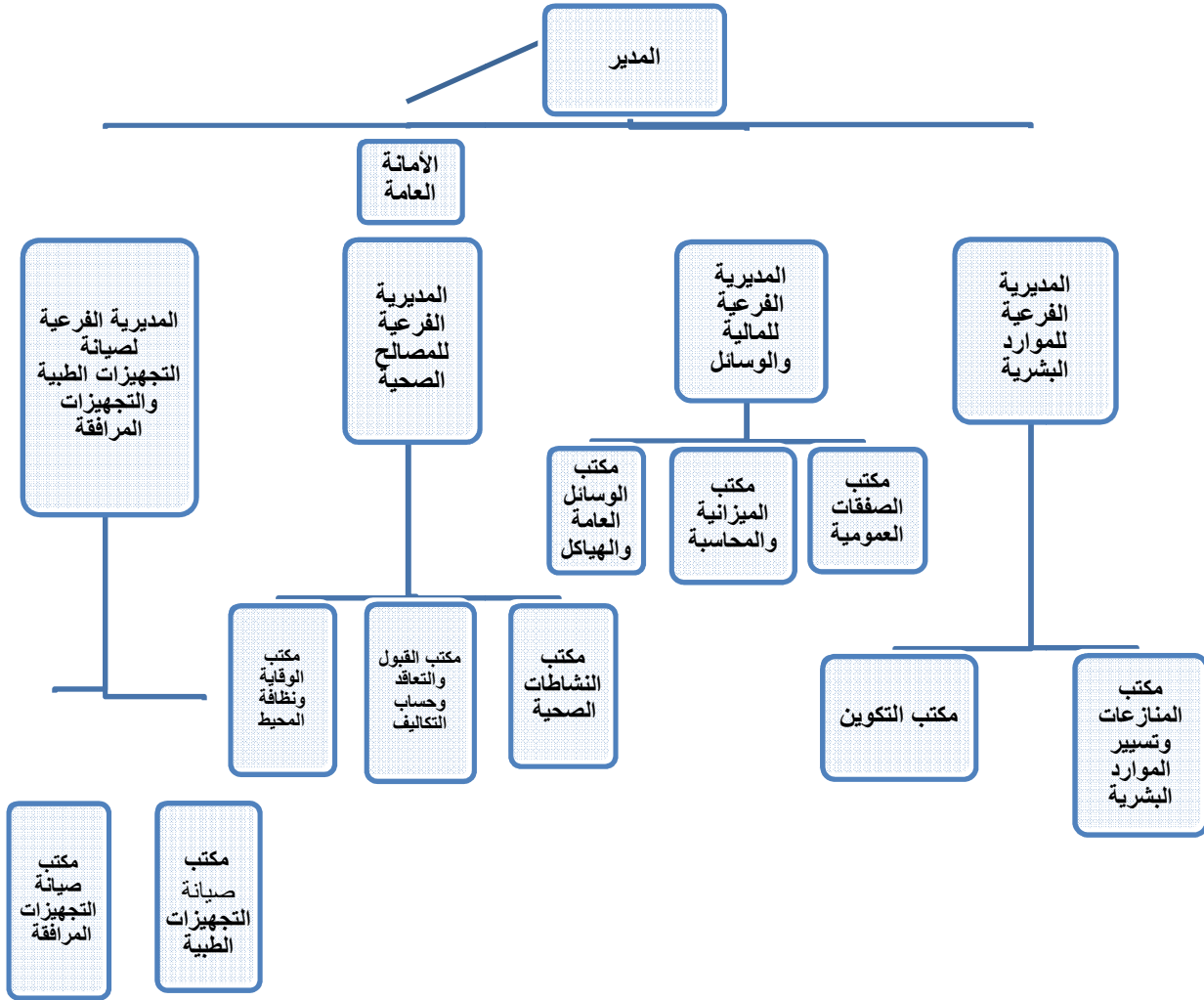
استمارة التنقيط لسنة 2022

الاسم و اللقب : الرتبة :
الوظيفة : العيادة أو المصلحة :

الرقم	معايير التقييم	المعايير الفرعية	رئيس المصلحة	رأي المسؤول المباشر وتوقيعه
01	احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية	الأمانة وعدم التحيز تنفيذ المهام الموكلة له الالتزام بالتوقيت و الانضباط السلوك المحترم و المسؤول اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل و المروضين ومستعملي المرفق العام	01/..... 02/..... 02/..... 02/..... 03/..... 10/.....	
02	الكفاءة المهنية	التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الاجراءات ذات الصلة قدرات التحليل و التلخيص وحل المشاكل قدرات التعبير الكتابية و الشفوية قدرات الاستباق والتكيف و الابتكار	01/..... 01/..... 01/..... 01/..... 04/.....	
03	الفعالية و المردودية	تحقيق الأهداف المحددة الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها	01/..... 01/..... 02/..... 04/.....	
04	كيفية الخدمة	روح العمل الجماعي القدرة على التواصل روح المبادرة و الديناميكية	01/..... 01/..... 01/.....	
المجموع :				
نقطة المسؤول المباشر				
20				

نقطة مدير المؤسسة :

الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت



المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
IV	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	
02	تمهيد :
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي و كيفية إدارته
03	الفرع الأول : مفهوم الصراع التنظيمي و أهميته
05	الفرع الثاني : أسباب وأنواع و مستويات الصراع التنظيمي
10	الفرع الثالث : ادارة الصراع التنظيمي
15	المطلب الثاني : الأداء الوظيفي
15	الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
15	الفرع الثاني : العناصر و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
16	الفرع الثالث : محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
18	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
20	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي
23	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
24	المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل الأول :
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرت	
28	تمهيد :
29	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: طريقة الدراسة

29	الفرع الأول : منهج الدراسة
29	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
32	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة
32	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
32	الفرع الثاني : محتوى الاستبيان
33	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان
34	الفرع الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني : عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة
34	الفرع الأول : عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات
55	الفرع الثاني : تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار
55	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
55	الفرع الأول : اختبار صحة الفرضية الأولى
56	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية
56	الفرع الثالث : اختبار صحة الفرضية الثالثة
56	الفرع الرابع : اختبار صحة الفرضية الرابعة
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
62	المراجع
67	الملاحق
68	الملحق الأول : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان
69	الملحق الثاني : استمارة الاستبيان
74	الملحق الثالث : استمارة التقييم
75	الملحق الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تفرت
76	الفهرس