

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس وعلوم التربية

التخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين: نعام بن حازم / بوقفة محمد الامين

بعنوان:

الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية/ بالحجيرة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/05/25

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
تزرولت عمروني حورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
غربي صبرينة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
بوحنه حورية	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس وعلوم التربية

التخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين: نعام بن حازم/ بوقفة محمد الأمين

بعنوان:

الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية/ بالحجيرة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/05/25

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
نزولت عمروني حورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
غربي صبرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
بوحنة حورية	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إلى أبوي وأخوتي إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية، وإلى أصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث. ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي بالمعلومات القيّمة. وإخص بالذكر الأستاذة المشرفة غربي صبرينة وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة

دفعة 2024_2025

دون ان أنسي زميلي في اعداد هذه المذكرة بوقفة محمد الأمين متيننا له دوام
الصحة والعافية ومزيدا من العطاء والنجاح

وفي الأخير يا رب.

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني
دائما بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

نعام بن حازم

الاهداء

الى امي وابي السند والعمد ورفقاء الدرب والصحبة في الحياة وكما اهدي هذا
لأصحاب الفضل الاستاذة المشرفة. د. غربي صبرينة التي لم تبخل علينا بشي
والى كافة الاساتذة الافاضل الذين رافقونا طيلة المشوار حتى وصلنا المحطة
الاخير في الماستر ومع تمنياتنا ان نلتقي بهم في الاطوار الاخرى والى زميلي

بن حازم نعام.

بوقفة محمد الأمين

شكرنا وإعترافنا

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " غربي صبرينة " ، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وخاصة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة قسم علم النفس وعلوم التربية . وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في ضوء المتغيرات التالية: الجنس والأقدمية.

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقام الباحثان ببناء استبيان حول الصراع التنظيمي بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. حيث تكون من (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: صراع داخل الفرد، صراع بين الجماعة، صراع مع الإدارة، واستبيان الأداء المهني المتكون من (17) فقرة تم تبنيه من دراسة سابقة.

وبعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة تم تطبيقها على عينة مكونة من (100) عامل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير دالة إحصائياً بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة كما أظهرت النتائج أن مستوى الصراع التنظيمي منخفض وأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وأن متغيرات الجنس والأقدمية لا تؤثر على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

اعتمدت هذه الدراسة في مناقشة فرضياتها على التحليل النظري، ونظراً لعدم توافر دراسات سابقة تدعم النتائج بشكل مباشر، فإنها تقدم استنتاجاً عاماً يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية. وتضمنت الدراسة أيضاً مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى قائمة بالمصادر والمراجع واختتمت بالملاحق.

English summary of the study:

This study aimed to ensure a relationship between the organizational conflict and the functional performance in light of the following changes: sex and seniority. Where the descriptive approach was adopted to achieve the goals of this study.

The researchers built a questionnaire on organizational conflict after reviewing theoretical literature and previous studies. Where it is from (24) paragraphs distributed in three dimensions, namely: a conflict within the individual, a struggle between the group, a struggle with the administration, and the professional performance questionnaire consisting of (17) paragraphs adopted from a previous study. And after confirming the validity of the study tools, it was applied to a sample consisting of (100) workers at the Public Institution for the neighborhood health with a stone, which was chosen in a simple random manner from the study community. Through statistical treatment, the study reached a non -statistically indicative relationship between the organizational conflict and the functional performance of members of the study sample. The results also showed that the level of organizational conflict is reduced and that the level of job performance is high among members of the study sample, and that sex and senior variables do not affect the relationship between the organizational conflict and the functional performance of the workers of the public health institution for neighboring health. This study relied on discussing its hypotheses on theoretical analysis, and due to the lack of previous studies that support the results directly, it provides a general conclusion that opens horizons for future research. The study also included a set of suggestions and recommendations, in addition to a list of sources and references and concluded with the appendices.

فهرس المحتوى

الاهداء.....	أ، ب
الشكر والعرفان.....	ج
ملخص الدراسة بالعربية.....	د
ملخص الدراسة بالإنجليزية.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الملاحق.....	ك
مقدمة.....	1

الجانب النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

1-تحديد مشكلة الدراسة.....	05
2-تساؤلات الدراسة.....	06
3-فرضيات الدراسة.....	07
4-أهمية الدراسة.....	07
5-أهداف الدراسة.....	07
6-التعريف الإجرائية للمتغيرات الأساسية للدراسة.....	08
7-الدراسات السابقة.....	08

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد.....	13
1-تعريف الصراع التنظيمي.....	14
2-أنواع الصراع التنظيمي.....	14
3-أسباب الصراع التنظيمي.....	15

17	4-مراحل الصراع التنظيمي.....
17	5-خصائص الصراع التنظيمي.....
18	6-نتائج الصراع التنظيمي.....
19	7-استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي.....
22 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

24	تمهيد.....
25	1-تعريف الأداء الوظيفي.....
26	2-أهمية الأداء الوظيفي.....
26	3-عناصر الأداء الوظيفي.....
27	4-محددات الاداء الوظيفي.....
27	5-معايير الأداء الوظيفي.....
28	6-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
28	7-الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.....
28	8-طرق قياس الأداء الوظيفي.....
30 خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

34.....	تمهيد
35.....	1-المنهج المعتمد في الدراسة
36.....	أولا-الدراسة الاستطلاعية
36.....	1-1 عينة الدراسة الاستطلاعية
36.....	2-1 الهدف الدراسة الاستطلاعية
36.....	3-1 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
38.....	4-1 وصف أداة الدراسة الاستطلاعية
39.....	5-1 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
47.....	ثانيا: الدراسة الأساسية
47.....	1-2 وصف عينة الدراسة الأساسية
49.....	2-2 وصف أداة الدراسة الأساسية
49.....	3-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية
49.....	ثالثا: التعريف بمؤسسة التربص (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة)
51.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

53.....	تمهيد
53.....	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى
55.....	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
57.....	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
58.....	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
59.....	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
61.....	استنتاج عام
62.....	مقترحات الدراسة
63.....	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	يوضح توزيع وخصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
37	يوضح توزيع وخصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	02
40	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصراع التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة الاستطلاعية	03
41	يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعد صراع داخل الفرد	04
42	يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعد صراع بين افراد الجماعة	05
43	يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعد الصراع مع الإدارة	06
44	يوضح قيمة ألفا كرو نباخ لمقياس الصراع التنظيمي	07
44	يوضح قياس ثبات مقياس الصراع التنظيمي بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية	08
45	يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي	09
46	يوضح قيمة الفاكرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي	10
47	يوضح قياس ثبات مقياس الأداء الوظيفي بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية	11
48	يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	12
48	يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية	13
53	يوضح نتائج اختبار t test لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة على استبيان الصراع التنظيمي	14
55	يوضح نتائج اختبار t test لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة على استبيان الأداء الوظيفي	15
56	يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	16
58	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط الجزئي لدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة باختلاف متغير الجنس	17
59	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط الجزئي لدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة باختلاف متغير الاقدمية	18

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم
67	استمارة تحكيم مقياس الصراع التنظيمي	01
73	استبيان الدراسة	02
77	ملحق يوضح خصائص العينة حسب متغير (الجنس، الاقدمية)	03
79	نتائج برنامج spss	04
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة	05

مقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمة، وهو ركيزة في تحقيق النجاح والوصول الى الأهداف المرجوة، وحجر الزاوية في الجهود المبذولة لمواكبة التقدم في بيئة تتميز بالتعقيد وسرعة التغيير وتنوع التأثيرات. لذلك، تم التركيز من طرف المنظمات على الاهتمام على توجيه الموظفين وبناء القدرات بنشاط من خلال ربط أهدافهم بالأهداف التنظيمية والعمل على خلق بيئة تنظيمية مناسبة ومرنة لغرس قيم الولاء وبناء علاقات إيجابية بين العمال بعيدة عن مصاعب وعراقيل الصراع الحاد والذي يؤثر لا محالة على مخرجات العمل وبصفة خاصة أداء العامل حيث يهتم المدراء في المؤسسات بطرق تنميته ومحاولة الحفاظ عليه في أعلى المستويات وفي سبيل ذلك يحاولون تذليل تلك الصعوبات والتحكم في العوامل المؤثرة عليه وأهمها الصراع التنظيمي هو أحد القضايا الإدارية الرئيسية التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي.

إن تداخل الموارد ومحدوديتها واعتماد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات العمل على بعضهم البعض في تقسيم الموارد الفنية (كالميزانيات) أو الموارد البشرية (عدد العاملين) أو الموارد الفنية (كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية واختلافها بين الأقسام أو الإدارات وقد يتسبب أو يقود إلى نزاع وخلافات سواء بين الأقسام أو بين الإدارات والأقسام أو بين الأفراد أنفسهم حيث تعتمد كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة على عوامل ومتغيرات، بما في ذلك كيفية حل النزاعات التنظيمية، وبناء فريق عمل متناسق وذو كفاءة ، لذلك تعمل المنظمات جاهدة على الاستفادة من الجوانب الإيجابية للصراع عن طريق اختيار الاستراتيجية الصحيحة لإدارتها اعتمادا على حالة الصراع، وإدارتها بطريقة للتعامل معها وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

وإذا ما تجهنا إلى عمال القطاع الخدماتي والصحي بصفة خاصة نجده أكثر القطاعات التي تعتمد على مدى تناسق الطاقم البشري العامل بها وفي هذا الإطار اخترنا عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة والذي يعاني من الكثير من المشاكل والنقائص.

ويتمثل الهدف من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من بالإضافة إلى التعرف على مظاهر وأسباب النزاعات التنظيمية والعلاقة بين أساليب الإدارة في التعامل مع النزاعات والأداء الوظيفي

تنقسم هذه الدراسة إلى جانبين، الجانب الأول مخصص للبحث النظري ويتكون من الفصول (03) التالية

1 الجانب النظري:

الفصل الأول: ويناقش هذا الفصل مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وصياغة الفرضيات، الى ذكر أهمية الدراسة، وتحديد أهدافها، ثم التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: فقد تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال تعاريف خاصة به وخصائصه، وأسبابه، ومراحلها، ونظريات الصراع، ثم تقديم مستوياته ونتائجه وأخيراً استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي، ثم خلاصة الفصل

الفصل الثالث: لقد خصص هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي، وذكر كل من خصائصه وأهميته واستراتيجياته وأنواعه ونظرياته وتنميته وأخيراً معوقاته.

وأما الجانب الثاني من الدراسة هو البحث الميداني الذي يتضمن فصلين:

2 الجانب الميداني:

الفصل الرابع: يعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، بما في ذلك منهج البحث، والدراسة الاستطلاعية وعينتها، وأدوات البحث وخصائصها السيكو مترية، ثم تطبيق الدراسة الأساسية وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

الفصل الخامس: تم تخصيص هذا الجزء الأخير لعرض وتحليل نتائج الدراسة، والمناقشة والتفسير من خلال فرضياتها، وأخيراً الاستنتاجات والاقتراحات العامة.

الجانب النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

1-تحديد مشكلة الدراسة

2-تساؤلات الدراسة

3-فرضيات الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

7-الدراسات السابقة

1/مشكلة الدراسة:

وفي عصر يمتاز بالتغيرات السريعة وشدة المنافسة، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها أمام تحديات كبرى تحتم عليها خلق استراتيجيات تواكب هذه التغيرات، حيث يعتبر العنصر البشري أهمها فالرهان في العصر الحالي أصبح الرهان على الكفاءات البشرية أكثر من الموارد الأخرى، وتحتوي المنظمة على عدد كبير من الموارد البشرية التي تعتبر هي القلب النابض للمؤسسة إلا وان هناك عدة مشاكل قد تعيق أداءه لدوره الوظيفي بشكل فعال، كما يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة والقائمة من أجلها المنظمة،

ومن بين هذه المشاكل بل وأهمها وجود صراعات سلبية بين الأفراد داخل المنظمة حيث يعتبر الصراع أمر هام وطبيعي قد يحدث في أي منظمة من المنظمات وهو أحد أشكال التفاعل الاجتماعي ويمكن أيضا القول بأن الصراع هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل،، وله عدة أسباب من بينها عدم وضوح طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين، وذلك راجع إلى الثقافة السائدة والتي يعتمدها الأفراد وسلوكياتهم التي يتميزون بها ونمط الاتصال الذي يعتمده، وقد يكون الصراع التنظيمي إيجابيا أو سلبيا مما يؤثر على الأداء كذلك إما بالإيجاب أو بالسلب.

تولى المنظمات أهمية كبيرة للأداء الوظيفي من خلال استغلال الأمتل للموارد البشرية والتي تتمتع بالمهارات والكفاءات اللازمة التي تساعد المنظمة في رفع من إنتاجها. والأداء هو الأثر الصافي للجهود للقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وفي هذا الإطار يحاول المدراء حل الصراع التنظيمي بشتى الوسائل لما له من تأثير مباشر وغير مباشر في بناء علاقات وظيفية سلسلة ومرنة تعتمد على التعاون وتنمي الثقة بالإدارة، وتساهم في رفع مستوى الأداء ورضا العاملين وهذا ما أكدته دراسة جميلة أ بكر فطر. والتي أكدت على أن إدارة الصراع التنظيمي بفعالية يؤدي إلى تحفيز الصراع النافع وقمع الصراع الضار والصراع التنظيمي هو اختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقيدتين مختلفتين داخل المؤسسة ما.

إن تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات يعتبر من أهم أسباب الأساسية للصراع التنظيمي لأن تنفيذ مهام العمل هي الركيزة الأساسية لضمان فعالية المنظمات وأي منظمة تحتاج لتنسيق مهام عملها وتوزيع هذه المهام بين أفراد المنظمة ليعرف كل منهم دوره والمهام الموكلة له وكذلك

المهام والأدوار بين الأقسام والإدارات وباختصار يتمثل تنسيق العمل وتنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة وإذا لم يتم ذلك حدث الصراع. وهذا ما أكدته أمال زقاي ' ، 2014 إن فشل الرئيس في إشراك رؤوسه في صنع القرار له تأثير سلبي على رضا الموظفين وبان المشاركة تؤثر في دوران العمل،

وإذا اتجهنا إلى القطاع الخدماتي نجد المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والتي لها دوراً هاماً في تقديم الخدمات الصحية الأساسية للمواطنين على المستوى المحلي. ويهدف الجانب الخدماتي لهذه المؤسسات إلى توفير رعاية صحية شاملة ومتكاملة، إلا أنه يمكن أن تساهم بعض المتغيرات في نشوب صراعات تنظيمية والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين،

وفي هذه الدراسة سوف نحاول الكشف عن مستويات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي والكشف عن العلاقة بينهم وتأثير تغيير الجنس والأقدمية في هذه العلاقة.

وللقيام بذلك، ولمعرفة المزيد عن هذا الموضوع، ينبغي طرح الأسئلة العامة التالية:

2 التساؤلات:

- 1- ما مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة تعزى لمتغير الجنس ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف متغير الجنس لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف متغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.

3/الفرضيات:

1. نتوقع مستوى الصراع التنظيمي مرتفع لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
2. نتوقع مستوى الأداء الوظيفي منخفض لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف متغير الجنس لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.
- 5-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف متغير الاقدمية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.

4/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه في أهمية متغيرات الدراسة وهما الصراع التنظيمي والأداء وتأثيرهما على فعالية ومخرجات المنظمة كما يمكن ان تسهم هذه الدراسة في:

- 1-فهم أسباب الصراع :تساعد الدراسة على تحديد أسباب الصراع الشائعة في المنظمات، مما يمكن من اتخاذ إجراءات وقائية.
- 2-تطوير استراتيجيات إدارة الصراع :تساعد على تطوير برامج تدريبية للموظفين حول كيفية إدارة الصراعات بشكل فعال.
- 3-تحسين العلاقات بين الموظفين :تساعد على بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.

5/أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى الى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وإلى تحقيق فهم أعمق لهذه الظاهرة ومجموعة من الأهداف المتعلقة بوضع حلول عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية . ويمكن تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي:

- محاولة الإجابة على تساؤلات هذه الدراسة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
- الكشف عن دلالة الفروق في كل من مستوى الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة
- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نشوء الصراع في المنظمات، مثل اختلاف الأهداف وتخصيص الموارد والاختلافات الشخصية.
- تحليل الأنواع المختلفة للنزاعات التنظيمية. النزاعات بين الأشخاص، وبين الإدارات، وبين الأهداف، وما إلى ذلك وفهم كيفية تطورها وتأثيرها على الأداء.
- قياس الأثر المباشر للنزاعات على مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي.

6/ التعاريف الإجرائية لمتغيرات الأساسية للدراسة:

الصراع التنظيمي: هو مؤشرات محددة وسلوكيات تحدث داخل المنظمة داخل الفرد نفسه وبين فردين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف ومصالح متعارضة يمكن رصدها لتحديد وجود الصراع وتقدير شدته. وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة على الاستبيان المصمم والمعد لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2024/12/15 الى غاية 2025/01/20.

الأداء الوظيفي: هو تحديد معايير محددة وسلوكيات يمكن ملاحظتها وقياسها لمعرفة مدى نجاح الموظف في أداء مهامه وتحقيق أهداف المنظمة. وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة على استبيان هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2024/12/15 الى غاية 2025/01/20.

7/ الدراسات السابقة:

تكمُن أهمية البحوث السابقة في كونها أحد مصادر المعلومات التي يمكن أن ترشد الباحثين في صياغة الفرضيات وبناء أدوات البحث وفهم المتغيرات الأكثر دراسة، ولذلك سيتم إدراج عدد من الدراسات التي تتناول موضوع هذه الدراسة.

1-دراسة لبن حمزة معتوق، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل،

جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015 بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم تتبع عينات عشوائية طبقية تمثل جميع مستويات مجتمع البحث في مقر الإدارة الإقليمية في المسيلة. واعتمد الباحث في جمع المعلومات على أداة الاستبيان

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة

_ان طريقة التسوية والحل الوسط هي أكثر الطرق شيوعا لحل الصراعات التنظيمية وان والطرق الأخرى (التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم الا أحيانا.

_ أن قادة الإدارة يستخدمون أهم الإجراءات القانونية والإدارية التي تساهم في تضمين الصراعات التنظيمية، وقد ركزت هذه الإجراءات على:

_ان القادة يتحملون مسؤولية حل الصراع.

_ ان القادة يحددون المشكلة ويستمعون إلى أطرافها.

_يقوم القادة بتطبيق الحلول الملائمة ترضي جميع الأطراف.

_ أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أسلوب القيادة المناسب لتقليل مستوى الصراع في المنظمة.

2: دراسة زرفاوي امال مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم بجامعة بسكرة سنة

2014 بعنوان: إثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين _ دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة

المنهج الوصفي_على عينة تمثيلية لمجتمع البحث في مؤسسة الكوابل ببسكرة من خلال 10%

واعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على أداة الاستبيان ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

-إن فشل الرئيس في إشراك مرؤوسيه في صنع القرار له تأثير سلبي على رضا الموظفين وبان المشاركة تؤثر في دوران العمل.

- عادة ما تؤدي الاختلافات الثقافية في مكان العمل إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية واعتبارات الولاء والتبعية في غياب نظام رسمي للمؤسسات.

3 دراسة لينا (2013) بعنوان: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

واتبعت الدراسة نهجا تحليليا وصفيا وتوصلت إلى بعض الاستنتاجات، ولكن الأهم من ذلك، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات البحثية، وعدم وضوح الأدوار، ونقص الموارد، وعدم تنوع التواصل، ونقص الحوافز، وضعف السياسات المؤسسية والصراعات التنظيمية داخل المستشفيات في قطاع غزة. فشل مسؤولي وزارة الصحة في إدراك أهمية النزاعات التنظيمية كأدوات بناء بدلا من ممولي الهدم.

4 دراسة سحر (2011) بعنوان: أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى ريفديا الحكومي بنابلس. حيث قامت الباحثة بسحب عينة من المجتمع الأصلي باستخدام أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، واستخدمت المنهج الوصفي ووظفت أداة استبيان لجمع المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة من وجهة نظر الأطباء العاملين في مستشفى ريفديا الحكومي وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي ووجود تأثيرات معنوية في كل من غموض الدور وارتفاع ضغط العمل لدى أفراد العينة.

5 دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ بعنوان: تقييم إثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (2010) حيث قام الباحث بسحب عينة من المجتمع الأصلي باستخدام أسلوب أخذ العينات الاحتمالية العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي كما ووظف أداة استبيان لجمع المعلومات.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

__ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظف.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية وأداء العمل;

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

- أن هناك فرقا كبيرا في استجابة المستجيبين لمستوى الأداء

7-2 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات المقدمة، يمكننا أن نلاحظ أن جميع الدراسات تهدف إلى معرفة أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي وكيف يمكن للمنظمات ادارته وكيفية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. معتمدة على المهج الوصفي (التحليلي والارتباطي) أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبيانات لجمع المعلومات، باستثناء دراسة دهماني نجاه (2018) التي استخدمت استبيانات المقابلات والملاحظات. بعد مراجعة جميع الدراسات السابقة، يمكن فهم متغيرات الدراسات وأدوات البناء وتحديد الجوانب المفيدة في مناقشة النتائج.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

1- تعريف الصراع التنظيمي

2- أنواع الصراع التنظيمي

3- أسباب الصراع التنظيمي

4- مراحل الصراع التنظيمي

5- خصائص الصراع التنظيمي

6- نتائج الصراع التنظيمي

7- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يمكن النظر إلى الصراع في المنظمات من منظورين على الأقل هما المستوى والشكل. فمثلاً هناك الصراع الذاتي - داخل الفرد وكذلك يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة معينة، وكذلك يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي أو بين الجماعات وبعضها البعض. وقد حظي الصراع على مر العصور باهتمام واسع من قبل الكثير من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية وقد عكست مختلف المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع التنظيمي ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات. وقد حدد معظم العلماء على أن الصراع في المنظمة هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات

1_ تعريف الصراع التنظيمي:

لقد تناول الكثير من علماء النفس والإدارة الصراع بتعريفات ومفاهيم متعددة ومن أهم هذه التعريفات:
 _ مارش وسايمون: قالوا ان الصراع هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

وعرفه أيضا ليفت بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، او حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

- ويعرف Coser سيزار الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم. وأيضا عرف Robbins a judge الصراع التنظيمي هو عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف ان طرفا اخر قد أحبط، او على وشك احباط أهدافه. (Robbins a judge. 2017)

ومنه يمكننا القول إن الصراع يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل.

2-أنواع الصراع التنظيمي:

قد يحدث الصراع وفق عدة مستويات بحيث يمكن تصنيف مستويات الصراع التنظيمي الى: صراع داخلي شخصي بالنسبة للفرد، صراع بين افراد جماعة التنظيم، وصراع بين الجماعات داخل التنظيم.

1-2 صراع داخل الفرد:

رغم أن هذا النوع من الصراع يقع داخل الفرد إلا أنه يؤثر على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة، ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو حين يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار التي لا تتفق وخبراته أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه وأخلاقه.

2-2 الصراع بين الافراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من النزاع بين المدير ومروسيه، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري أو بين العامل والإدارة، أو بين عامل وعامل آخر، ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب التفاعل المستمر للأفراد مع بعضهم البعض.

2-3 الصراع بين الجماعات: تشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، بسبب تعارض أهدافها أو مصالحها، من الأمثلة على هذا النوع: مثل الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة حول أسلوب أداء العمل.

إن الصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسياً بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالنزاع بين الرئيس والمرؤوس، أو أفقياً يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد.

إن الفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع التنظيمي حتمي وإيجابي في بعض الأحيان، ولا يجب التخلص منه نهائياً وإنما على الإدارة التدخل في إحدى الحالتين:

① إذا زاد مستوى النزاع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فعلى الإدارة التدخل لتخفيض النزاع إلى المستوى المرغوب

② في حال انخفاض مستوى النزاع عما هو مطلوب فإن من واجب الإدارة تنشيط النزاع والارتقاء به إلى

أن يصل إلى المستوى المطلوب (فوزي، 2008، ص 28)

3- أسباب الصراع التنظيمي

إن للصراع التنظيمي أسباب كثيرة من الصعب إحصاؤها ومعرفة هذه الأسباب تفيد جداً في البحث عن وسائل معالجته ومن أبرز أسباب الصراع إشعال أو إثارة الصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد الشحيحة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ويحدث الصراع عادةً على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو التجهيزات للأفراد. (قاسمي ناصر، فعالية تتبع الأداء، رسالة دكتوراه دولة)

وكذلك تُعد المراقبة إحدى الوظائف والتصرفات التي تشكلها الجهات الرسمية المختصة، فهي تعني الكشف عن الهفوات والحد من حرية التصرف. لذا، الصراع والعيش في العلاقات بين العاملين ودعم جانب من الجوانب الأخرى، علاوةً على ذلك، يُعتبر تقسيم العمل أحد مُحفزات الصراع، إذ يرى أن بعض الأشخاص

داخل التنظيم يقومون أحياناً بجزء من المهام التي كانت لغيرهم، وقد يعتمد الرئيس على تكثيف العمل على طرف ما، ويُقلل على الطرف الآخر، أو إسناد مهام لموظف لآخر، أو أنه يعمل على تحديد توقيت الدخول إلى العمل، مما يثير توتر العمال واتخاذ مواقف مُعارضة للتنظيم. (احمد سيد، 2000، ص 10-11)

بالإضافة إلى هذا نرى من علل إثارة النزاع ذلك التناقض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير وأيضاً اختلاف شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقهم الشيء الذي يثير المشاحنات واصطدام وجهات النظر. (محمود سليمان، 2004 ص 385)

في حين تبين أن هنالك أسباباً خفية لا تجرؤ على إثارة الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة وكراهية الجنس الآخر وأسباب تتعلق بالتاريخ الشخصي لفرد ما لأسباب ايديولوجية أو تثبيط ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم.

يبدو أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر أسباب الصراع داخل المنظمة وإنما أسبابه على حسب طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد الذين يرتبطون بها يعني هذا أن الأسباب المذكورة آنفاً ليست الأسباب الوحيدة لظهور بوادر صراع تنظيمي داخل النسق التنظيمي. (المرجع السابق ص 386)

3-1 الأسباب التنظيمية للصراع:

✓ التنافس للحصول على الموارد المحدودة و بالتالي يدور الصراع حول توزيع هذه الموارد

✓ الإبهام يعني عدم تحديد السلطة، بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية واضحة في المنظمة سواءً عبر سياسات رسمية أو عن طريق غير رسمي أو ثقافة المنظمة، كلما قل نشوء صراع.

3-2 الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

✓ أن التأويلات الخاطئة و تحليل النتائج السلبية يمكن أن تؤدي دوراً قوياً في إحداث الصراع بل غالباً ما تخدم هذا الدور. وفي بعض الأحيان تسبب هذه التأويلات وجود نزاع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبها فيها.

✓الاتصالات الخاطئة بمعنى التواصل مع الآخرين بأسلوب يغضبهم .

✓ غموض المسؤولية و نطاق السلطة الوظيفية. (المرجع السابق ص 388)

4- مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي يعتبر عملية حركية، تنشأ وتتطور عبر مراحل وهناك نماذج عدة توضح مراحل الصراع التنظيمي، ويُعد نموذج **Pondy** أشهر وأشمل النماذج ووفقاً لهذا النموذج يمر الصراع بخمس مراحل وهي:

1-4 مرحلة الصراع الضمني: تشمل هذه المرحلة الأحوال المؤدية لنشوء النزاع، والتي غالباً ما ترتبط بالتنافس على الموارد المتاحة والاعتمادية في العمل بين الأفراد والمجموعات.... وغيرها من الأسباب التي تساعد في ظهور الصراع بشكل ضمني غير مُصرح به.

2-4 مرحلة الصراع المُدرَك: في هذه المرحلة يدرك ويلاحظ الأطراف وجود صراع فيما بينهم.

3-4 مرحلة الشعور بالصراع: يتبلور الصراع ويظهر في أشكال القلق الفردي والجماعي المشجعة على النزاع وتصبح طبيعة ومسببات النزاع أكثر وضوحاً.

4-4 مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى اتباع الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والخصام العلنية، وقد يأخذ أشكال أخرى كالانسحاب، عدم الاكتراث.

5-4 مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع من قبل المنظمة، فإذا حاولت كبتها سيختفي النزاع مؤقتاً ويعود مجدداً للظهور بعد ذلك أكثر حدة. (فوزي، 2008، ص 29)

5- خصائص الصراع التنظيمي:

هنالك عدة خصائص جوهرية للصراع التنظيمي بالإمكان أن نوجزها في:

① يشتمل الصراع على وجود غايات أولية متفاوتة لدى أطرافه وتكون عملية النقاش الطريقة الأمثل من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التوازن في الغايات والاهداف.

② يعد التوتر بعداً أساسياً للخلاف، وهو ما يشتمل في طياته إمكانية دخول الأطراف المعنية في سلوك عدواني ضد بعضها البعض لإرغام واحد أو أكثر من الأطراف على الموافقة على بعض الحلول التي لا ترضي بها.

③ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات الضرورية.

④ يشتمل الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على الموافقة على حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

⑤ يفرض الصراع أعباء وتكاليف فادحة على الأطراف المعنية به، طوال فترة الخلاف وهو ما يجبرها في النهاية على حسم الخلاف إما بالطرق السلمية أو القسرية.

⑥ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الخلاف غير معروفة لأي طرف لحين انتهاء الخلاف.

(حجيلة، 2012، ص70، 71)

6- نتائج الصراع التنظيمي:

أوضح معظم الكتاب والباحثين والمختصين المعنيين بتحليل الصراع في المنظمات أن ظهور الصراع في المؤسسة عند حد معين يعتبر محفزًا إيجابيًا للأفراد والمجموعات، لكن بلوغ الصراع إلى مستوى مرتفع قد ينتج عنه تبعات سلبية أكثر من كونها إيجابية:

1-6 النتائج السلبية

✓ ربما يؤدي إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسدية للأفراد .مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.

✓ الشلل في الفعل يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والسخط و عدم اليقين و ضعف النفس ربما يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

✓عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، و يؤدي ذلك إلى انخفاض المعنويات و عدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعيق العمل التعاوني الجماعي.

✓ قد يؤدي الصراع إلى انخفاض الأداء والنتيجة نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة وإذا كان النزاع السلبي داخل المنظمة ربما يؤدي إلى حدوث ضرر كبير بين الأفراد أو العمال، وقد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين وكيفية تصرفهم والتراخي وانخفاض المعنويات وكذلك ضرر جسدي وأكثر منه نفسية. (محمد عبد الباقي، 2004، ص262)

6-2 النتائج الإيجابية

من بين النتائج الإيجابية للصراع

- ✓ يساعد على إرضاء الحاجة إلى الثمينة للأفراد و ذوي المتطلبات الخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ✓ ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أحسن للنزاع، ويحول طاقات الناس إلى ليمحوا مبدأ معين، أي إنه يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يمكن للنزاع أن يكون تجربة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة.
- ✓ المشكلات والصراعات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها، وبالتالي يتضمن الصراع غالبًا بحثًا عن حل يتم اكتشافه بواسطة تحليل ملائم لنظام المنظمة.
- ✓ والنتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزامًا صوب النتيجة من خلال تعاونهم في حلها.
- ✓ يساعد الصراع على اكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر.
- ✓ تساعد الصراعات أيضًا على زيادة في الإنتاج ويعمل على ازدهار المنظمة. (سالم، 2007، ص 273)
- من خلال ما سبق يتضح أن الصراع حقيقة حتمية في كل منظمة، ولكنه ليس بالضرورة سلبيًا، بل إنه ذو قيمة إيجابية للمنظمة أحيانًا، فالصراع ذو الحدين يمكن أن يكون سلبيًا ولكن أيضًا يكون إيجابيًا، وهذا يتوقف على خيارات العمل وكيفية إدارة الصراعات داخل المنظمات.

7- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إن الاستراتيجية هي الإطار العام والمدخل الكلي للمعالجة التي عبرها يمكن تحديد المسارات والوسائل التي تعتمد في حل المشاكل والمنازعات. هنالك أساليب إدارة الصراع تهتم بالطرق والوسائل التي تستخدم في معالجة النزاعات والخلافات ومن هذه الأساليب (عسكر، ص 188)

✓ العناية بالعلاقات الإنسانية خلال العمل.

✓ تصفية الخلافات حول الغايات الفرعية إلى المقاصد العامة بأسلوب الإقناع.

✓ محاولة الحصول على قبول أطراف النزاع دون اقتناع عبر التراضي بين أطراف النزاع .

✓ تحديد الجهات المسؤولة عن تدبير النزاع، فإن لم توجد إدارة فيجب إيجاد من يتولى إدارتها.

✓ جمع أطراف النزاع لتعزيز موقفهم أثناء المساومة بأسلوب سياسي.

✓ التحقق من علاقات الزمالة واثارة جو من الدعابة والتقارب لجعل وضع الخلاف يبدو كأنه غير ذي قيمة.

✓✓ العودة إلى الوقائع والمعلومات المتاحة ومناقشتها بصراحة لإيجاد أفضل الحلول لمنظمة العمل.

وهناك عدة نماذج للأساليب الاستراتيجية التصدي للصراع .وان التنوع بالأساليب ليرجع بالدرجة الأولى إلى

عدم وجود خطة معينة أو محددة يمكن تطبيقها في حالات الصراع المتباينة حيث إن كل وضع قد يستلزم

استعمال استراتيجية خاصة. (الدلمي، ص 102)

ومن بين هذه النماذج نموذج بيكر والذي يتضمن ثلاث أساليب لمواجهة الصراع التنظيمي وهي:

① أسلوب التعاون

② أسلوب الاجبار و التنافس

③ أسلوب التجنب في مواجهة الصراع. (عسكر، 2004.ص190)

7-1 أسلوب التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي:

ويعكس المساعي التي يبذلها المدير في دعم فكرة إن مقاصد العاملين متفقة أكثر من متناقضة ومستقل

بعضها عن بعض ومن البديهي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى تباحث الخلافات الموجودة بينهم بصدق

وجلاء وبذلك يتم استغلال الصراع مصلحة الأطراف المتنوعة . (نفس المرجع ص 190)

7-2 أسلوب التنافس الاجبار في مواجهة الصراع التنظيمي

ويعني بهذا الأسلوب محاولة المدير إرغام العاملين على الامتثال لوجهة نظره واقتراحاته وقوته، وغالبًا ما يعتقد العاملون عند استخدام هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين غاياتهم وغايات المدير، وبعبارة أخرى فإن تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلبيًا على تحقيق الطرف الآخر للأهداف .

(الدهان، أميمة، ص192)

7-3 أسلوب التجنب في مواجهة الصراع التنظيمي:

وهو الأسلوب الذي يجتهد المدير عند استخدامه الحفاظ على التماثل النسبي للاختلافات القائمة في موقع العمل ومحاولة الحيلولة دون انتشار الشعور بالغضب والضييق. باعتماد هذا النهج، يتم التغاضي والتجاهل عن أسباب النزاع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظروف معينة. (مرجع السابق، ص192)

خلاصة الفصل:

إن تعرض المؤسسة إلى أنواع مختلفة من الخلافات والصراعات يؤدي ذلك إلى الارتباك والقلق والتوتر ضمن المنشآت التنظيمية مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف فلا يوجد نموذج أمثل أو ضوابط معينة للقضاء عليه لأن الصراع ظاهرة حتمية مستمرة، ولكن يمكن التخفيف منها وذلك بالعمل على إزالة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الخلاف. حيث تم التطرق في هذا الفصل الى تعريف الصراع التنظيمي وانواعه، وخصائصه، والأسباب المؤدية الى حدوثه، ثم استراتيجيات التعامل معه.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي يقى

تمهيد

1- تعريف الأداء الوظيفي

2- أهمية الأداء الوظيفي

3- عناصر الأداء الوظيفي

4- محددات الأداء الوظيفي

5- معايير الأداء الوظيفي

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

7- الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء

8- طرق قياس أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد:

الأداء في الوظيفة هو مفهوم عام يشير إلى مدى بلوغ الموظف للمهام والمسؤوليات التي أوكلت إليه بإتقان وفعالية خلال مدة زمنية معينة. لا يقتصر الأمر على قياس الإنتاج أو كمية العمل المكتمل، بل يشمل جودة العمل، والوقت المحدد، والتعاون مع الزملاء، والمبادرة، والقدرة على إيجاد حلول للمشاكل، والالتزام بقواعد وإجراءات المؤسسة، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

يعتبر الأداء الوظيفي هو حجر الزاوية لنجاح أي منظمة. الموظفون ذوو الأداء المرتفع هم القوة الدافعة للإنتاج والابتكار والقدرة التنافسية. على النقيض، يمكن أن يؤدي ضعف الأداء إلى انخفاض الكفاءة، وزيادة المصروفات، وتدهور جودة المنتجات أو الخدمات، والتأثير السلبي على الروح المعنوية للموظفين الآخرين.

1-تعريف الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة على حد سواء، ويحظى بموقع مهم داخل أي منظمة .هو النتيجة النهائية لكل الأنشطة، على مستوى الفرد والمنظمة والدولة .كما أن تعريفات الباحثين للأداء متعددة. حسب تعريف أندروود، (Andrewd)الأداء هو "سلوك الموظف المتفاعل"، وهذا السلوك ناتج عن تفاعل جهده وقدراته". ومفهوم الأداء يتضمن مقاييس أخرى إلى جانب الكفاءة والفعالية، مثل :معدلات تغيير الموظفين والحوادث والغيابات والتأخير .فالموظف الجيد هو الذي يمتلك إنتاجية عالية، وأداؤه يساهم في تقليل المشاكل المتعلقة بالعمل، كالاتزام وتقليل الحوادث. (عبد الله صلاح، ص 65)

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في عالم الأعمال، وعلى الرغم من ذلك، يصعب تقديم تعريف مباشر ودقيق له .الأداء هو ترجمة كلمة "Performance" الإنكليزية، وتعني "ينجز" أو "يؤدي شيئاً". وعندما تُرجمت إلى الفرنسية، فتحت مجالاً واسعاً للتطبيق.

ويعرف عبد الله صلاح الداء على انه "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى اهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وامكانيات معينة". (فليح حسن، 2009، ص 355)

كما يعرف الأداء أيضا بأنه " المخرجات والاهداف او الغايات التي يسعى النظام الى تحقيقها."

(عبد المحسن، 1998، ص03)

غالبًا ما يختلط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قريبة، وكثيرًا ما استخدمت مصطلحات للدلالة عليه، مثل : الفعالية والكفاءة .لذلك، سنحاول توضيح معنى كل من الفعالية والكفاءة.

الفعالية:

هي درجة بلوغ الغايات، وتقاس بالعلاقة بين النواتج الفعلية والنواتج المتوقع، فكلما زاد تأثير المخرجات في إنجاز الأهداف، كانت المنظمة أكثر كفاءة. (احمد شاكر، 2009، ص19)

الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على تقليل أو تخفيف الهدر في الموارد المُتاحة للمنشأة، وذلك باستعمال الموارد بالشكل المناسب طبقاً لمعايير مُحددة للتنظيم. إذن، فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات (النتائج)، فكلما زادت النتائج عن المدخلات، حُكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة." (أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 67)

2- أهمية الأداء الوظيفي: يميز ماضي (2014) مجموعة من الأهمية للأداء الوظيفي نذكر منها:

- يساعد الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات وتوظيف تطلعات ومعرفة الموظفين.

- الأداء الجيد يؤدي إلى ميزة تنافسية للمؤسسة عبر الابتكار والتجديد في العمل.

- يساهم في تقليل تكاليف العمل والمصروفات.

- يساعد الأداء الممتاز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- يساعد الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وصحة برامجها المستخدمة.

- يساهم في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين.

- يقوم الأداء بمساعدة المسؤولين في إنشاء أنظمة للترقيات والمكافآت والرواتب والحوافز.

- يساعد الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات وأهداف الفرد.

(ماضي، 2014، ص 77)

يستنتج الباحثون مما ذكر أعلاه أن مفهوم الأداء الوظيفي هو الجهد المبذول أو النشاط الذي يقوم به الموظف من مهام ومسؤوليات داخل المؤسسة، وذلك بهدف الوصول إلى الغايات والنتائج المرجوة.

3- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء ركائز أو عناصر أساسية لا يتحقق بدونها الأداء الناجح، ونظراً لأهمية قياس وتقييم مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، سعى الباحثون للتعرف على عناصر الأداء بهدف تقديم مساهمات لدعم وتطوير فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. (محمد، 2017، ص 80)

ومن العناصر الأساسية نذكر ما يلي:

- معرفة متطلبات الوظيفة: تشمل الإلمام العام، المهارات التقنية والمهنية، والخلفية العلمية المتعلقة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة.

- إدراك العمل: ما يدركه الفرد عن مهام عمله، بالإضافة إلى المهارات والبراعة والقدرة على التنظيم والإنجاز بدقة.

- حجم العمل المنجز: كمية العمل التي يمكن للموظف إتمامها في الظروف الاعتيادية وسرعة هذا الإنجاز.

- الاجتهاد والاعتماد: تشمل الالتزام والتفاني في العمل، تحمل المسؤولية، إنجاز المهام في المواعيد المحددة، الحاجة إلى الإشراف والتوجيه، وتقييم النتائج. (قمو، بخلوة، 2015، ص 215)

4- محددات الأداء الوظيفي:

أثار هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمختصين على نطاق واسع، في مساعي مختلفة لفهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الفردي، وشرح التقلبات في صعوده وهبوطه. (الفروج، 2010، ص 45) وتتمثل المحددات فيما يلي:

الجهد: يشير الجهد إلى ما ينتجه الفرد من الحصول على المكافآت والتعزيز، وهو الحوافز من الطاقة الجسدية والفكرية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهامه.

القدرات: هي الصفات الذاتية الموظفة لأداء العمل، وهي ثابتة نسبياً مع مرور الوقت.

فهم وإدراك الدور: أي وعي الفرد بمسؤولياته الوظيفية، أي الطريقة التي يعتقد الفرد بأنه يجب توجيه جهوده في العمل بها، ويتضمن ذلك السلوكيات والمهام.

5- معايير الأداء الوظيفي:

يشير نوفل (2015) إلى أن معايير الأداء تتنوع إلى ثلاثة أصناف رئيسية، وهي :

المعايير الكمية: تحدد فيها عدد معين من وحدات الإنتاج التي يجب تحقيقها في مدة زمنية معينة.

معايير الجودة: تعني بلوغ الفرد مستوى محدد من الدقة والإتقان، وعادةً تحدد نسبة مئوية معينة للأخطاء أو الإنتاج الذي يجب على الفرد عدم تجاوزه، أي ما يعرف بمعدل الأداء النوعي.

معايير الجودة والكمية: هي مزيج بين النوعين السابقين، أي تحقيق الفرد عددًا معينًا من الإنتاج في مدة محددة مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة والإتقان. (نوفل، 2015، ص 34)

6-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يشير عساف (2016) إلى بعض العوامل التي تقلل من الأداء الوظيفي .منها:

-أسباب تنظيمية وإدارية: تتضمن الخلافات والصراعات بين الموظف ورئيسه وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة بوضوح، وضعف الإشراف، ونقص التدريب، بالإضافة إلى عدم وضوح واجبات الموظف، ونقص الموارد المادية أو تأخر وصولها، وقلة الحوافز التي تساهم في تحسين الأداء.

-عوامل بيئية خارجية: وتشمل صراع القيم بين الموظف والمجتمع، وظروف سوق العمل والاقتصاد، والقوانين الحكومية، والسياسات النقابية، وعدم الاستقرار السياسي.

-عوامل متعلقة بالموظف نفسه: وتشمل نقص الدافعية، وضعف الشخصية أو القدرات العقلية، والتغيب المتكرر عن العمل، والمشاكل الأسرية (عساف، 2016، ص 44)

7-الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء :

من بين التدابير والاجراءات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتحسين الأداء نذكر منها:

- البحث عن الجذور الأساسية للاضطرابات في مستوى الأداء بهدف فهم أسباب التباين عن المستوى المرجعي، هذا الإجراء حيوي للإدارة والموظفين على حد سواء، حيث يساعد الإدارة في تقييم فعالية العمل.

-معالجة الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين، يتم ذلك من خلال تحديد العوامل التي تسببت في تدني مستوى الأداء، وتشمل هذه العوامل التحفيز والظروف المحيطة في بيئة العمل.

-وضع خطة عمل لإيجاد الحلول :تشمل الإجراءات الضرورية لمعالجة مشاكل الأداء، وتقديم حلول فعالة، وذلك بالتعاون مع الموظفين لتحسين الأداء العام.

-التواصل المباشر يلعب التواصل الفعال بين المشرفين والعاملين دورًا كبيرًا في تحسين الأداء، ويجب تحديد مضمون وطريقة التواصل المناسبة. (الهابل، 2015، ص 61، 60)

8- طرق قياس أداء العاملين:

تعد عملية تقييم أداء الموظفين جوهرية وأساسية لأي منظمة، خاصة المؤسسات الخدماتية. هذه العملية تؤدي إلى اتخاذ قرارات متعددة في إدارة شؤون الموظفين. من خلال التقييم، يتم تحديد مدى كفاءة الموظفين، سواء بالاستمرار في العمل، أو تعديل الدرجات والرواتب، أو حتى النظر في الترقية أو إنهاء الخدمة. فالموظف هو عنصر أساسي في الإنتاج وتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. لذا، من الضروري على المؤسسات تقييم هذه العناصر البشرية في تنفيذها للمهام الموكلة إليها.

أما فيما يخص أساليب قياس الأداء، فغالبًا ما يتم الاعتماد على أساليب القياس الموضوعية للأداء، وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث فئات رئيسية:

حجم ناتج الأداء:

يعتمد قياس كمية ناتج الأداء بشكل موضوعي على القدرة على تحديد ناتج الأداء ووحدة قياسه. مثال على ذلك، عدد الوحدات المنجزة في فترة زمنية محددة، أو عدد الغرف المباعة لكل موظف مبيعات في فندق، أو عدد الفواتير التي يمكن مراجعتها وحسابها لمحاسب في فندق.

نوعية ناتج الأداء:

تعتبر نوعية الخدمة من أهم السمات التي تميز المؤسسات بشكل كبير. في بعض الحالات، من الضروري تقييم جودة الخدمة التي يقدمها الموظف، بغض النظر عن سرعته. يجب هنا تحديد تعريف واضح للجودة عند استخدام معيار جودة الناتج.

حجم ونوعية الناتج:

هو معيار يجمع بين الكمية والإتقان معاً، ويعتبر هذا المقياس شاملاً أكثر لأنه يبرز عند القدرة على اشتقاق المقاييس التي تعكس الكمية والجودة.

يتضح من هذه الأساليب ضرورة التأكد بعد توظيف العاملين من مدى قيامهم بالمهام المطلوبة من خلال عملية لتقييم أدائهم. وهكذا، يمكن القول إن تقييم أداء العاملين قد يقودنا إلى نتائج تمكننا من التعرف على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل والسعي لتخفيفها، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل.

(تغيرات، 2022، ص 10، 11)

خلاصة الفصل:

يعد الأداء الوظيفي مهم جداً في المنظمة، فهو يحدد مكانتها ونجاحها. يعكس مدى ترابط وتوافق جهود العاملين في الإنتاج وتقديم الخدمات. في هذا الفصل، تم التطرق الى مكوناته والعوامل التي تحدده، بالإضافة إلى الاختلافات والعوامل المؤثرة عليه. ركزنا أيضاً على الإجراءات لتحسين الأداء، وكيفية ووسائل قياس أداء الموظفين. فالأداء هو نتيجة المهام والمسؤوليات التي يُعهد بها إلى الموظف لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، استناداً إلى تفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- المنهج المعتمد في الدراسة

2_ مجتمع الدراسة

3_ الدراسة الاستطلاعية

4_ وصف وخصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

5_ أداة الدراسة

6_ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

7_ الدراسة الأساسية

8_ التعريف بمؤسسة التربص (المؤسسة العمومية للصحة

الجواري بالحجيرة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما تناولنا الجانب النظري للدراسة لكل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بقدر وافر من المعلومات، سنحاول عبر الدراسة الميدانية تحويل تلك المعلومات إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاعتماد على منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانياً عبر البيانات والمعلومات المحصل عليها ليتم تحليلها بهدف التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة. وقد شمل الجانب الميداني للدراسة منهج الدراسة ومجالاتها، مجتمع الدراسة وكذلك الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وعينتها وأدواتها، وبعد ذلك تأتي الدراسة الأساسية وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وخلاصة الفصل.

01- المنهج المعتمد في الدراسة:

تشير المنهجية المتبعة إلى مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية لها، ومنها يمكن اعتبار المنهجية هي الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو موضوع معين من أجل الوقوف على أسبابها وتقديم الحلول لها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة. (مريم عمراوي، 2016، ص20)

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وهو منهج بحثي يجمع بين العناصر الوصفية والعناصر الارتباطية. وترجع أهمية هذا المنهج إلى أنه يهدف إلى فهم وتوضيح وإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفي هذا المنهج، تتم دراسة متغيرات البحث كما هي بالنسبة لأفراد العينة، دون أن يكون للباحث أي دور في التحكم في متغيرات موضوع القياس.

-مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع البحث إلى جميع عناصر الأفراد والأشخاص والأشياء التي هي موضوع سؤال البحث.

(ذوقان واخرون.2005، ص99)

وتتمثل عناصر هذه الدراسة بمجموع العمال من (ذكور واناث) بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**1 1 العينة الاستطلاعية**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية) خطوة تمهيدية للدراسة الرئيسية، وهي إجراء يقوم به الباحث أثناء الدراسة للتعرف بشكل موضوعي على تفاصيل الدراسة ومتطلباتها.

1-2 الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستكشافية بهدف تحديد الأهداف.

_الاتصال بعينة الدراسة والتعرف على خصائصها

-ضبط متغيرات الدراسة، والتدريب على تطبيق الأداة، ودراسة بعض خصائصها السيكومترية وتوحيدها،

والتأكد من موثوقيتها وثباتها وتهيئتها للاستخدام في الدراسة الأساسية.

- تحديد أوجه القصور في إجراءات تطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية وإمكانيات تصحيحها.

- التأكد من الوقت اللازم للدراسة الرئيسية.

- التأكد من استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتوفير التدريب عليها.

- تحديد مجتمع البحث وخصائصه والتعامل معه.

1 3 وصف وخصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية تطبيق اولي مبدئي للأداة على عينة من افراد المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم

اجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين (15 ديسمبر الى 31 ديسمبر) حيث أجريت الدراسة

الاستطلاعية على عينة متكونة من 30 عاملا خلال الموسم الجامعي 2025/2024 بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بالحجيرة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية ونعرض في الجداول التالية كيف تم توزيع

افراد العينة.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع وخصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	17	56,7 %
	اناث	13	43,3 %
	المجموع	30	100 %

يظهر من خلال الجدول رقم (01) حسب متغير الجنس ان عدد الذكور بلغ (17) والتي تمثل نسبة 56,7 % من العينة الاستطلاعية. اما عدد الاناث فقد بلغ (13) والتي تمثل نسبة 43,3 % من حجم العينة الاستطلاعية.

جدول رقم (02) يوضح خصائص وتوزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الاقدمية	اقل من 05 سنوات	16	53.3 %
	أكثر من 05 سنوات	14	46.7 %
	المجموع	30	100 %

يظهر من خلال الجدول رقم (02) حسب متغير الاقدمية ان عدد فئة العمال الأقل من 05 سنوات قد بلغ (16) فردا بنسبة 53,3% من حجم العينة الاستطلاعية اما عدد الافراد بالنسبة لفئة الأقل من 05 سنوات فقد بلغ (14) والتي تمثل نسبة 46,7% من حجم العينة الاستطلاعية.

1 4 وصف أداة الدراسة الاستطلاعية

حيث تمثل أداة جمع البيانات في الاستبيان، والذي يُعرّف بأنه "سلسلة من أدوات البحث المنهجية تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستلام الاستبيان". لذلك، تتضمن هذه الدراسة استبياناً في "العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.

الاستبيان:

هو أداة لجمع المعلومات حول موضوع الاستطلاع من خلال استمارة محددة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بطريقة منطقية ومناسبة، يتم توزيعها على الأطراف المعنية وتعبئتها من قبلهم.

(ربحي عليان، عثمان غنيم، 2000، ص82)

ووفقاً لتعريف موريس انجرس فهو طريقة مباشرة للاستقصاء العلمي، باستخدام آراء الافراد وطرح الأسئلة بطريقة موجهة وإيجاد العلاقات الرياضية وإنتاج رسومات كمية بهدف اجراء مقارنات عددية وهو يعتمد على الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من تحليل المفاهيم، ويتم إجراؤه باتباع عدد من القواعد لتجنب الأخطاء.

(موريس انجرس، 2006، ص204)

لأغراض هذه الدراسة استعملنا هذه الأداة بهدف جمع المعلومات حول موضوع الدراسة حيث قمنا ببناء استبيان خاص بمتغير الصراع التنظيمي ثم تم اختبار هذا الاستبيان بشكل تجريبي من خلال وضع الأسئلة وتقديمها للأستاذ المشرف الذي قام بالتعليق عليها وعرضها على مجموعة من المحكمين من أجل الإشارة إلى الأسئلة التي كانت غامضة أو صعبة الفهم واقتراح أسئلة أخرى قد تكون مفيدة للدراسة. واما بخصوص متغير الأداء الوظيفي فقد تم تبني استبيان "الأداء الوظيفي" لصاحبيه " خورارة علي " و "بوقرينات مكي " من مذكرة تخرج بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية خلال الموسم الجامعي: 2021/ 2022 واستخدمت الاستبانة للحصول على معلومات جديدة وللتحقق من صحة فرضيات البحث ولإعطاء المفحوصين فرصة أكبر للتفكير بعمق في الأسئلة المطروحة عليهم، حيث تعرف الاستبانات بأنها وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين

تكون ممثلة للفرد وتكون الاستمارة ويشار إلى الشخص الذي يملأ الاستمارة باسم المستجيب. كانت الاستبانة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدروسة التي تضمنت موضوعات البحث المعبرة عن فرضيات البحث، حيث صممت استبانة تحتوي على 41 سؤالاً.

المحور الأول: حيث شمل هذا المحور البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالمفحوصين **المحور الثاني:** يشمل هذا المحور مجموعة الأسئلة المتعلقة بالصراع التنظيمي والمكونة من 24 سؤالاً.

المحور الثالث. ويشمل هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي حيث بلغ عدد الأسئلة 17 سؤالاً.

1 5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

تم قياس الخصائص السيكومترية لأداة البحث، وهي الصدق والثبات:

حيث إن الصدق والثبات هما من الخصائص الأساسية التي تعطي الأداة صلاحية لقياس الظاهرة محل الدراسة، وفيما يلي نوضح كيفية حساب الصدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة:

1 5 1 مقياس الصراع التنظيمي:

1_1_5_1 الصدق: يعتبر الصدق من الشروط الهامة الواجب توافرها في أداة جمع البيانات، ويرتبط الصدق

بالاستفسار التالي: هل أنا أقيس ما نويت قياسه؟

وعليه يقصد بالصدق "صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مطلوب قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في بلوغ أهداف الدراسة، وبالتالي صعود مستوى الثقة فيما وصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن

الانتقال منها إلى التعميم". (المشهداني 2019، ص 167)

ولحساب صدق الأدوات تم الاعتماد على طريقتي المقارنة الطرفية وصدق الاتساق الداخلي:

أ/ صدق المقارنة الطرفية: وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة الدرجات في الثلث الأعلى من الاختبار مع الدرجات في الثلث الأسفل، ويتم هذه المقارنة بحساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين، فإذا كانت هناك دلالة واضحة في الفرق بين متوسطي الثلث الأعلى والثلث الأسفل، فإن الاختبار صادق وموثوق .

(سعد عبد الرحمن، 2007، ص206)

تم احتساب الصدق باستخدام طريقة المقارنة الطرفية لاختبار درجة القدرة على التمييز بين الفئات الأعلى والأدنى من السمة في عينة الدراسة الاستطلاعية. تم ترتيب الدرجات من الأدنى الى الأعلى، وتم أخذ نسب (33% درجة عالية) و (33% درجة منخفضة)، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفئات العليا والمنخفضة، وتم تطبيق اختبارات t على عينتين متساويتين (مستقلتين) وعرضت النتائج في الجداول أدناه:

جدول رقم (03) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الصراع التنظيمي لدى افراد

الدراسة الاستطلاعية (عدد الافراد 30):

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	قيمة sig	مستوى الدلالة
الفئة العليا	10	76,7273	15,49897	8,088	18	0,00	0,01
الفئة الدنيا	10	37,1111	4,40013				

تظهر النتائج الواردة في الجدول (03) أن المتوسط الحسابي للفئات العليا هو (76,7273) والانحراف المعياري هو (15,49897). بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (37,1111) بانحراف معياري قدره (4,40013) و (ت) المحسوبة التي بلغت (8,088) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث ان

مستوى الدلالة (0,00) قيمة اقل من (0,05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) لذلك يعتبر الاستبيان صادقا وموثوقاً وقابلاً للتطبيق في الدراسة الاساسية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (04) يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعده صراع داخل الفرد

الفقرات	العبـارات	معامل ارتباط الفقرة بعدها
1	أشعر بضغط نفسي بشكل متكرر	0,594**
2	أجد صعوبة في بناء علاقات اجتماعية قوية	0,530**
3	اشعر بالخوف من الفشل أو الرفض	0,605**
4	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب وجود خيارات متعددة	0,699**
5	اشعر بالذنب بعد اتخاذ قرار معين	0,649**
6	أشعر بأنني غير قادر على تحقيق أهدافي	0,644**
7	اشعر بالقلق بشأن المستقبل وتداعيات قراراتي	0,813**
8	أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري الحقيقية للآخرين	0,639**

يلاحظ من الجدول أعلاه بان فقرات بعد صراع داخل الفرد والتي عددها (08) كلها كانت دالة عند مستوى دلالة (0,01) بالتالي فهي تقيس البعد.

جدول رقم (05) يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعده صراع بين افراد الجماعة:

الفقرات	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	اشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بين موظفي المصلحة التي اعمل فيها	0,764**
2	تحدث مناقشات حادة أو مشادات كلامية بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها	0,514**
3	يشعر بعض أعضاء فريق العمل بالتهميش أو الاستبعاد	0,620**
4	يلاحظ وجود تحزب أو انقسام بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها	0,893**
5	يلاحظ تحيز أو تمييز بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها	0,871**
6	اشعر بأن هناك توترات بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها	0,793**
7	اشعر بأن هناك صعوبة في التوصل إلى قرارات جماعية	0,767**
8	يظهر عدم التوافق بين الأعضاء حول المهام	0,709**

يلاحظ من الجدول أعلاه بان فقرات بعد صراع بين افراد الجماعة والتي عددها (08) كلها كانت دالة عند مستوى دلالة (0,01) بالتالي فهي تقيس البعد

جدول رقم (06) يوضح معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لبعد الصراع مع الإدارة

الفقرات	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	تشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بينك وبين إدارتك	0,714**
2	تشعر بأن هناك تباين في توقعات الإدارة منك وبين ما تقدمه	0,619**
3	تحدث مناقشات حادة أو صراعات مفتوحة بينك وبين مديرك أو رئيسك	0,666**
4	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز في التعامل معك مقارنة بزملائك من طرف مديرك أو رئيسك	0,760**
5	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز بينك وبين زملائك على الترقيات أو المكافآت من طرف الإدارة	0,687**
6	تشعر بأن هناك تباين في القيم والمعتقدات بينك وبين إدارتك	0,800**
7	تفتقر الإدارة الى البيات لإدارة الصراع	0,787**
8	توزيع الصلاحيات والمهام يقوم على أساس العلاقات الشخصية من طرف الإدارة	0,811**

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن فقرات بعد الصراع مع الإدارة والتي عددها (08) كلها كانت دالة عند مستوى دلالة (0,01) بالتالي فهي تقيس البعد

2_1_5_1 الثبات:

المقياس الثابت هو "المقياس الذي يمنح النتائج ذاتها إذا قاس الشيء نفسه مرات متوالية في ظل الأحوال ذاتها، أي عدم اختلاف المقياس مع نفسيته، ولا يبلغ القياس النفسي إلى دقة مقياس الظواهر الفيزيائية المختلفة كالطول والوزن والوقت، الدليمي، (الدليمي صالح، 2014، ص 119)

فالأداة الثابتة هي الأداة التي تعطي نتائج متماثلة أو نفس النتائج إذا وضعت أكثر من مرة في ظروف غير متشابهة. ومن النادر أن يوجد مقياس موثوق ولا يكون ثابتاً فالمقياس الموثوق هو مقياس ثابت لكن العكس ليس دقيقاً. (نوفل، أبو عواد 2010، ص 276)

أ_ معامل ألفا كرو نباخ:

معامل كرو نباخ ألفا هو حالة خاصة من معادلة كيودر وريتشاردسون، حيث يمثل معامل ألفا المعامل المتوسط الناتج عن تقسيم الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبالتالي يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من الاختبار، ويتم حساب تباين كل عنصر من عناصر الاختبار، ثم حساب التباين الكلي، ويتم حساب تباين مجموع درجات الاختبار الكلي.

وتعتمد موثوقية ألفا كرو نباخ على الارتباط بين العناصر في الاختبار؛ فكلما كانت العناصر متجانسة كلما كانت أكثر اتساقاً ونتائج ألفا كرو نباخ لمقياس الصراع التنظيمي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح قيمة ألفا كرو نباخ لمقياس الصراع التنظيمي:

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha
الصراع التنظيمي	24	0,93

يتبين من خلال الجدول رقم (07) بحسب متغير الصراع التنظيمي ان نسبة الثبات قدرت ب 0,93 وهي نسبة عالية من الثبات وعليه فان البنود تعتبر ثابتة. وعليه يتم اعتماد المقياس.

ب / الثبات - الثبات على نفس العينة بطريقة التجزئة النصفية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08) لقياس ثبات مقياس الصراع التنظيمي بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية

المتغير	معامل الارتباط (قبل التعديل)	معامل الارتباط (بعد التعديل) بمعادلة سبيرمان براون	N
الصراع التنظيمي	0,866	0,928	30

يظهر الجدول رقم (08) حسب متغير الصراع التنظيمي بان نسبة معامل الارتباط قبل التعديل بمعامل ارتباط بيرسون بلغت **0,866** وان نسبة معامل الارتباط بعد التعديل بمعادلة سبيرمان براون قدرت ب **0,928** وهي نسبة عالية وعليه يمكننا القول بان المقياس يتمتع بقدر عالي من الثبات ويمكن الاعتماد عليه.

1 5 2 مقياس الأداء الوظيفي: لحساب صدق المقياس تم استخدام طريقة

أ/ _ صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي:

الجدول الموالي يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

جدول رقم (09) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	قيمة sig	مستوى الدلالة
الفئة العليا	10	78,3000	7,77532	5,138	18	0,00	0,01
الفئة الدنيا	10	59,1000	8,90006				

تظهر النتائج الواردة في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للفئات العليا هو (78,3000) والانحراف المعياري هو (7,77532). بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (59,1000) بانحراف معياري قدره (8,90006) و (ت) المحسوبة التي بلغت (5,138) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0,05) حيث ان مستوى الدلالة (0,00) قيمة اقل من (0,05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) لذلك يعتبر الاستبيان صادقاً وموثوقاً وقابلاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

ب / الثبات:

ليقاس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الفا كرو نباخ

معامل الفا كرو نباخ:

معامل كرو نباخ ألفا هو حالة خاصة لصيغة كيودر وريتشاردسون، حيث يمثل معامل ألفا المعامل المتوسط الناتج عن تقسيم الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبالتالي يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من الاختبار، ويتم حساب تباين كل عنصر من عناصر الاختبار، ثم حساب التباين الكلي، ويتم حساب تباين مجموع درجات الاختبار الكلي.

يعتمد معامل "كرو نباخ ألفا" على الارتباط بين العناصر في الاختبار؛ فكلما كانت العناصر متجانسة كلما كانت أكثر اتساقاً:

والجدول الموالي يوضح قيمة الفا كرو نباخ لمقياس الأداء الوظيفي:

جدول رقم (10) يوضح قيمة الفا كرو نباخ لمقياس الأداء الوظيفي:

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ Cronbach's Alpha
الأداء الوظيفي	17	0,78

وفقاً لمتغير الأداء الوظيفي في الجدول رقم (10)، يعتبر هذا المقياس مستقرًا حيث يقدر معدل الثبات بـ 0,78 وهو أعلى من 0.70. لذلك، تم اعتماد هذا المقياس.

ج/الثبات بطريقة التجزئة النصفية: أُجريت خطوات الثبات على نفس العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة

النصفية وهي معروضة في الجدول أدناه:

جدول رقم (11) لقياس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية باستخدام

معامل الارتباط بيرسون قبل التعديل ومعامل الارتباط سبيرمان براون بعد التعديل

المتغير	معامل الارتباط (قبل التعديل)	معامل الارتباط (بعد التعديل)	N
الأداء الوظيفي	0,77	0,85	30

يظهر الجدول رقم (11) حسب متغير الأداء الوظيفي تم تقدير نسبة معاملات الارتباط قبل التعديل بمعامل ارتباط بيرسون ب 0,77 وان نسبة معامل الارتباط بعد التعديل بمعامل ارتباط سبيرمان براون قدرت ب 0,85 وبالتالي فان المقياس يتمتع بقدر عالي من الاستقرار والثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

وقد سمحت الخصائص السيكو مترية للأداة (الصدق والثبات) ضمن إجراء البحث الاستطلاعي الاستكشافي بمواصلة هذه الدراسة وتطبيق الأداة على أفراد الدراسة وفقاً للإجراءات والمراحل المنهجية المطبقة.

1-2 وصف عينة الدراسة الأساسية

اعتمدت الدراسة على عينة من العمال الذين يعملون لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة خلال السنة الجامعية 2025/2024 في الفترة الممتدة من (29 ديسمبر 2024 الى غاية 26 جانفي 2025) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث توزع 110 استبيان وتم استرجاع 100 نسخة منها.

جدول رقم (12) يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس:

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	41	41%
	الاناث	59	59%
	المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (12) بحسب متغير الجنس ان عدد الذكور بلغ (41) والتي تمثل نسبة 41 % من حجم العينة الأساسية والتي بلغ عددها (100) فرد

اما عدد الاناث فقد بلغ (59) والتي تمثل نسبة 59 % من حجم العينة الأساسية لهذه الدراسة.

جدول رقم (13): يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الإقدمية:

المتغير	الفئة	التقييم	
		التكرار	النسبة
الإقدمية	اقل من 05 سنوات	43	43%
	أكثر من 05 سنوات	57	57%
	المجموع	100	100%

يوضح الجول رقم (13) حسب متغير الاقدمية ان فئة الأقل من 05 سنوات بلغ عددها 43 فردا بنسبة 43% من حجم العينة الأساسية وان فئة الأكثر من 05 سنوات بلغ عددها 57 فردا بنسبة 57% من حجم العينة الأساسية.

2_2 وصف أداة الدراسة الأساسية:

من أجل الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة، تم الاعتماد على مقياس الصراع التنظيمي الذي بناه الباحثون ومقياس للأداء الوظيفي تم تبنيه من دراسة سابقة تم ذكرها آنفاً، وقد تم الاستناد إلى الأدوات بعد التأكد من مصداقيتها عبر إجراء الدراسة الاستطلاعية.

2_3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الدراسة الأساسية

_ معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة

_ المتوسط الحسابي

_ الانحراف المعياري

_ معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات بطرية التجزئة النصفية

_ اختبار "ت" لعينة واحدة لمعرفة مستوى كل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

_ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة (استطلاعية، أساسية)

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25).

ثالثاً: التعريف بمؤسسة التربص (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة)

نبذة تاريخية موجزة عن المنظمة

تعريف المؤسسة: مجموعة من الوسائل البشرية والمادية المخصصة لتحقيق غرض معين، والتي تشمل القطاع الصحي بالحجيرة.

تأسيس القطاع الصحي بالحجيرة: أنشئ قطاع الحجيرة الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/466

المؤرخ 02 ديسمبر 1997، وهو تابع للقطاع الصحي بتقרת، ويضم ثلاثة أجنحة في مقره الرئيسي:

1_ جناح _ أ _ مركز صحي انجز في سنة 1973 بالمواد المحلية

2_ جناح _ ب _ عيادة ولادة ريفية أنجزت سنة 1986.

3_ جناح _ ج _ وحدة للأستعجالات الطبية أنجزت سنة 1991 وتحتوي على 30 سرير للمراقبة الطبية.

وقد استلزم ذلك بناء المرافق اللازمة لعمل هذا القطاع الفتى بشكل سليم، بما في ذلك جميع أشكال النقل ومطبخ ومغسلة لرعاية المرضى المقيمين.

تُقدّر مساحة القطاع الصحي بالحجيرة بـ 9018 ك م² ويشمل بلديتين هما الحجيرة والعالية، وتبلغ الكثافة

السكانية فيهما حوالي 27000 نسمة. ويقع القطاع الصحي في الجنوب الشرقي للجزائر ويحده قطاع الصحة

بتقרת على بعد 100 كم شمالاً، وقطاع الصحة بورقلة على بعد 100 كم جنوباً، وقطاع الصحة بحاسي

مسعود على بعد 145 كم جنوب شرق، وقطاع الصحة بالقرارة على بعد 100 كم غرباً.

دور المؤسسة: يتمثل دورها في تقديم العلاج على مستوى منطقة الحجيرة، حيث تضم ثماني وحدات صحية

في المنطقة.

خلاصة الفصل:

يعرض هذا الفصل إجراءات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، حيث يتناول أولاً الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة لملاءمتها لطبيعة وموضوع الدراسة، ثم عينة الدراسة الاستطلاعية ثم أداة الدراسة باختبار بعض الخصائص السيكو مترية من ثبات وصدق لإعادة تأكيد النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة الأساسية. وتم أيضاً في هذا الفصل عرض الأساليب الإحصائية التي تم من خلالها تحليل البيانات سواء فيما يتعلق بمعالجة الخصائص السيكو مترية أو فيما يتعلق بفرضيات البحث. وسيتم عرض النتائج وتحليلها بالتفصيل في الفصل التالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الفرضيات

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

تمهيد: يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الحالية ويحللها ويفسرها في ضوء التراث الأدبي وسياق مشكلة البحث من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات البحث وتفسيرها والمتمثلة في معرفة مستوى الصراع التنظيمي والأداء والوظيفي والعلاقة بينهما وتأثير متغيري الجنس والأقدمية وكذلك والتطرق إلى خلاصة الدراسة والمقترحات

1- عرض وتحليل الفرضية الأولى: والتي تنص "نتوقع مستوى الصراع التنظيمي مرتفع لدى عمال

المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة"

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، مع العلم أن المتوسط الافتراضي للمقياس المستخدم في هذه الدراسة هو (ت) 72، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار t test لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين

المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على استبيان الصراع التنظيمي

المتغير	عدد البنود	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	24	72	58,9200	19,04841	99	6,867-	0,000	0,05

يظهر الجدول رقم (14) ان عدد بنود المقياس : 24 اما المتوسط النظري فقدر ب 72 في حين قدر المتوسط الحسابي ب (58,9200) بانحراف معياري قدر ب (19,04841) حيث تم اختبار الفرق بين

المتوسطين وتبين انه لصالح المتوسط النظري باعتماد اختبار **t test** لعينة واحدة وبلغت درجة الحرية ب **99** وبلغت القيمة التائية ب **6,867** في حين بلغت القيمة الاحتمالية **sig 0,000** عند مستوى دلالة **0,05** وعليه فانه كلما كان الفارق لصالح المتوسط النظري فان المستوى منخفض ومنه نستنتج ان مستوى الصراع التنظيمي منخفض لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، اتضح أن درجة الصراع التنظيمي بين موظفي المؤسسة منخفضة. وقد أظهرت المقابلات التي أجريت مع العمال أثناء التدريب الميداني عن عدة عوامل تساعد في هذا الانخفاض فمن خلال النقاش مع بعض أفراد العينة، تبين أن هناك مجموعة من الدوافع تحد من حدة الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة. من بين هذه الدوافع، يظهر وجود قيم ثابتة ومشاركة بين العاملين، مثل التركيز على خدمة المجتمع، والتكاتف الوثيق، والتقدير المتبادل، الأمر الذي يقلل بشكل كبير من إمكانية ظهور نزاعات بينهم. إضافة إلى ذلك، تؤدي قنوات التواصل المفتوحة والناجعة بين الإدارة والعاملين، وأيضاً بين الزملاء أنفسهم، دوراً جوهرياً في حل المشكلات وسوء الفهم بسرعة قبل أن تتفاقم وتصبح صراعات. كذلك فإن وجود قادة في المؤسسة يتصفون بالعدل، والوضوح، والقدرة على الاستماع إلى آراء الموظفين، وإدارة الخلافات بطريقة بناءة، يسهم بشكل كبير في الحفاظ على بيئة عمل هادئة. زيادة على ذلك، تسود روح الجماعة والتعاون بين العاملين، حيث يركز الجميع على تحقيق الأهداف المشتركة عوضاً عن الانخراط في المنافسة والنزاعات.

ومن الدراسات التي تناولت موضع دراستنا دراسة (سحر 2011) الا ان نتائجها كانت عكس النتيجة التي توصلنا اليها حيث توصلت الى جود مستويات عالية من الصراع التنظيمي في مستشفى رفيديا الحكومي

بنابلس

2- عرض وتحليل الفرضية الثانية والتي تنص "تتوقع مستوى الأداء الوظيفي منخفض لدى عمال

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة"

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، مع العلم أن المتوسط الافتراضي للمقياس المستخدم في هذه الدراسة هو (ت) 51، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار t test لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين

المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة على استبيان الأداء الوظيفي

المتغير	عدد البنود	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	17	51	65,5400	10,54324	99	13,791	0,000	0,05

يظهر الجدول رقم (15) ان عدد بنود المقياس : 17 اما المتوسط النظري فقدر ب 51 في حين قدر المتوسط الحسابي ب (65,5400) بانحراف معياري قدر ب (10,54324) حيث تم اختبار الفرق بين المتوسطين وتبين انه لصالح المتوسط الحسابي باعتماد اختبار t test لعينة واحدة وبلغت درجة الحرية ب 99 وبلغت القيمة التائية ب 13,791 في حين بلغت القيمة الاحتمالية sig 0,000 عند مستوى دلالة 0,05 وعليه فانه كلما كان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي فهذا يدل على ان المستوى مرتفع لدى افراد العينة في حين تدل قيمة (ت) ان الفروقات بين المتوسطات حقيقية.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها، يظهر جلياً أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة يتميز بالارتقاء، ويعود ذلك إلى عدة عوامل مُتضافرة. فمن خلال تحليل الفرضية الأولى، اتضح أن انخفاض مستوى الصراع بين الموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الأداء، إذ كلما تراجعت الخلافات، ارتفعت مستويات الاداء. بالإضافة إلى ذلك، يساهم نظام الحوافز الفعّال، بما يتضمّنه من مكافآت وزيادات في الرواتب المرتبطة بالأداء، في تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم. كما أن تقدير جهود الموظفين والاعتراف بها، علاوة على توفير فرص للترقية والتطوّر المهني وبيئة عمل إيجابية، يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء العام. ولا يغفل دور البرامج التدريبية المستمرة والمتنوعة التي تمكّن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتطوير كفاءاتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المُقدّمة

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: وتتص الفرضية على ما يلي:

نتوقع وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة

جدول رقم (16) يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء

الوظيفي

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي	100	-,034	0,736	غير دال

يظهر الجدول رقم (16) أن عدد افراد العينة (100) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي قدرت ب $-0,034$ ، وان قيمة sig قدرت ب $0,736$ وهو مستوى أكبر من $0,05$ وعليه فهي غير دالة وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) وعليه نرفض الفرضية البديلة والتي تنص " نتوقع وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى صغر حجم العينة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة او ان الصراع الموجود داخل هذه المؤسسة صراعا بناء ويؤدي إلى تحسين الأداء .حيث يشجع هذا النوع من النزاعات على المناقشة وتبادل الأفكار ويسعى إلى إيجاد حلول أفضل للمشاكل.

وتتعارض دراستنا مع دراسة دراسة لنا (2013) بعنوان: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

واتبعت الدراسة نهجا تحليليا وصفيا وتوصلت إلى بعض الاستنتاجات، ولكن الأهم من ذلك، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات البحثية، وعدم وضوح الأدوار، ونقص الموارد، وعدم تنوع التواصل، ونقص الحوافز، وضعف السياسات المؤسسية والصراعات التنظيمية داخل المستشفيات في قطاع غزة. فشل مسؤولي وزارة الصحة في إدراك أهمية النزاعات التنظيمية كأدوات بناء بدلا من ممولي الهدم.

وتتعارض دراستنا مع دراسة سحر 2011 والتي توصلت إلى وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي ووجود تأثيرات معنوية في كل من غموض الدور وارتفاع ضغط العمل لدى افراد العينة.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة: وتنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

_ توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف الجنس لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وقد تم تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائياً باستخدام معامل الارتباط الجزئي والنتائج معروضة في الجدول أدناه.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط الجزئي لدراسة العلاقة بين الصراع

التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة باختلاف متغير الجنس

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	-0,062	0,544	97	0,05	غير دال

يتبين من الجدول رقم (17) ان قيمة معامل الارتباط بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت (-0,062) ودرجة الحرية قدرت ب 97 كما يظهر الجدول قيمة sig والتي بلغت (0,544) وهي قيمة غير دالة احصائياً حيث ان مستوى الدلالة (0,544) قيمة أكبر من (0,05) بكثير مما يعني ان العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي غير دالة في حالة ثبات او عزل متغير الجنس.

يمكن تفسير هذه النتيجة بان الصراع التنظيمي يرتبط بصورة رئيسية بالتباينات في وجهات النظر حول كيفية إنجاز المهام، وتوزيع المهام، أو الغايات المؤسسية، ربما يكون تأثيره على الأداء الوظيفي متماثلاً بين الجنسين .

وقد يكون لدى المنظمة آليات وضوابط موحدة للتعامل مع النزاعات المؤسسية تُطبق على جميع العاملين بصرف النظر عن جنسهم .

ربما تلعب عوامل شخصية أخرى مثل الشخصية، ومهارات التواصل، والقدرة على إدارة الضغوط دورًا أكبر في تحديد كيفية تأثير النزاع المؤسسي على الأداء الوظيفي، مما يقلل من تأثير الجنس كعامل مستقل.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:

_ توجد علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي تختلف باختلاف الأقدمية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط الجزئي لدراسة العلاقة بين الصراع

التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة باختلاف متغير الأقدمية

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي	-,031	0,761	97	0,05	غير دال

يتبين من الجدول رقم (18) ان قيمة معامل الارتباط بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت (-,031) ودرجة الحرية قدرت ب 97 كما يظهر الجدول قيمة sig والتي بلغت (0,761) وهي قيمة غير دالة احصائيا حيث ان مستوى الدلالة (0,761) قيمة أكبر من (0,05) بكثير مما يعني ان العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي غير دالة في حالة ثبات او عزل متغير الأقدمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة انه توجد عوامل أخرى أشد تأثيرًا على الأداء المهني تفوق على أي تأثير محتمل للأقدمية أو الصراع التنظيمي فقد تؤدي ثقافة المؤسسة دورًا في كيفية تأثير الخلاف على الأداء. في بعض الثقافات، قد يتم تشجيع تسوية الخلافات بطريقة بناءة، مما يقلل من تأثيرها السلبي بغض النظر عن الأقدمية.

أو أن المنظمة تستخدم أساليب فعالة لإدارة النزاعات تقلل من تأثيرها السلبي على جميع العاملين بصرف النظر عن خبرتهم.

استنتاج عام:

ومن خلال ما سبق هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي لدى عينة عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة، وقد توصلنا من خلال نتائجها الى عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي وان الصراع داخل المنظمة جزءًا طبيعيًا من الحياة في المنظمة، حيث تنشأ الاختلافات في الرأي والمصلحة بين الأفراد والمجموعات. ومع ذلك، فإن تأثير هذا الصراع على الأداء الوظيفي يمكن أن يكون إيجابيًا أو سلبيًا، اعتمادًا على كيفية إدارته. وبعدها تم التطرق إلى الإطار النظري والميداني وتحديد الموضوع من خلال عدة دراسات تناولت الموضوع، تم تطبيق الإجراءات المنهجية وتحليل بيانات البحث للوصول إلى النتائج التالية

- 1/ ان مستوى الصراع التنظيمي منخفض لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 - 2/ ان مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 - 3/ لا توجد علاقة ارتباط بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 - 4/ ان العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لا تختلف باختلاف الجنس لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
 - 5/ ان العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لا تختلف باختلاف الاقدمية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تعتمد على السياق الذي أجريت فيه والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، مما يترك المجال في هذا المجال لمناقشة النتائج وتأكيداتها والتوسع فيها في أنشطة بحثية أخرى.

مقترحات الدراسة

استناداً إلى دراستنا والنتائج التي توصلنا إليها، نقدم التوصيات التالية:

- ينبغي بذل الجهود للحد من النزاعات من أجل تجنب المشاكل التي يمكن أن تقلل من أداء العاملين والمخرجات التنظيمية.
- ينبغي على الإدارة الاهتمام بسبل الصراع داخل المنظمة والتركيز بشكل أكبر على سبل التعاون في حل الصراعات وكيفية ادارتها.
- تحفيز العاملين على تطبيق مبادئ التعاون وتتحية المشاكل الشخصية جانباً.
- وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لتقليل حدة الصراع بين أعضاء المنظمة.
- التعامل مع الموارد البشرية والاهتمام بها.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبية في بداية العمل لزيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء.
- _ تطوير مهارات إدارة الصراعات داخل المنظمة.
- _ تشكيل فرق عمل متنوعة لحل الصراعات.

- 1_ أبو عساكر، عبد الرحمان حامد. (2008). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2_ أبكر فطر، جميلة صالح، ومحمد، الطاهر أحمد. (2015). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، الخرطوم.
- 3_ انجرس، موريس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون؛ ط. 2). دار الصبة للنشر.
- 4_ بوخلوة، باديس، قموا، سهيلة. (2015). اثار انماط القيادة الإدارية على الأداء. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ط1
- 5_ جهاد احمد عبد الرزاق، تغيرات(2022) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد، 46
- 6_ خلف، فيلح حسن. (2009). اقتصاديات الاعمال (ط. 1). عالم الكتاب الحديث.
- 7_ رحالي، حبيبة. (2012). الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8_ سالم، عامر. (2007). السلوك الإداري التنظيمي (ط. 1). دار أسامة.
- 9_ سلمان، سعد. (2019). منهجية البحث العلمي (ط. 1). دار أسامة.
- 10_ شاكر، احمد. (2005). التسويق الصناعي (ط. 2). دار وائل للنشر.
- 11_ عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2005). البحث العلمي مفهومه، ادواته، اساليبه (ط. 9). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 12_ عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية.

- 13_ عبد الله محمد، عبد الرحمان، وعلي، البدوي محمد. (2007). مناهج وطرق البحث العلمي الاجتماعي (ط. 2). مطبعة البحيرة.
- 14_ العسكري، احمد. (2005). التسويق الصناعي (ط. 2). دار وائل للنشر.
- 15_ عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق (ط. 1). دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 16_ عمراوي، مريم. (2016). أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 17_ فايز، عبد الرحمان. الفروج. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي (ط. 1). دار بليس الرمان للنشر والتوزيع.
- 18_ كمال، راتب، نوفل. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- 19_ الخطاب، محمود، وشفيق، محمد. (2017). الامن النفسي وتأثيره على الأداء. المجلة العلمية لكلية الرياضة، جامعة المنصورة، المجلد. 04، العدد، 01.
- 20_ الدليمي، احسان علاوي. (1999). استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤوسين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد.
- 21_ الدهان، اميمة. (1980). الصراع في المنظمة. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد (4).
- 22_ ديربي، زاهد. (2011). السوك التنظيمي (ط. 1). دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 23_ عسكر، سمير، واحمد. (1983). دور الصراع في الإدارة. المجلة العربية للإدارة، (4).
- 24_ قندوزي منير، (2018) الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم
- 25_ ماضي. (2014). الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجيات الفرد.

26_مصطفى، مصطفى. (2001). المدير وتحديات العولمة (ط. 1). دار النهضة العربية.

27_نوفل، محمد بكر، وأبو عواد، فريال محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي (ط. 1). دار الميسرة.

الكتب الأجنبية:

* Robbins، S. P. a; judge، T.A.(2017) Organizational behavior (17thed) Pearson Education.

الملاحق

الملحق رقم (1) استمارة تحكيم مقياس الصراع التنظيمي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: عمل وتنظيم

اسم ولقب الاستاذ المحكم:

الرتبة العلمية:

التخصص:

الجامعة المنتمي إليها:

استمارة التحكيم:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص عمل وتنظيم بعنوان: الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض تحكيمها وتعديلها بما يناسب من خلال الجوانب التالية:

1 - مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة.

2 - مدى قياس الفقرات لكل بعد.

3 - عدد الفقرات في كل بعد.

4 - مدى وضوح الصيغة اللغوية وتأديتها للمعنى.

5 - مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات.

6 - مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

7 - مدى وضوح المثال وتسهيله للإجابة.

8 - طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

ولتسهيل هذه العملية تجدون في الصفحة الموالية التعريف الإجرائي للسمة المقاسة والأبعاد. وشكرا على تعاونكم معنا

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: هو مؤشرات محددة وسلوكيات تحدث داخل المنظمة بين فردين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف ومصالح متعارضة يمكن رصدها لتحديد وجود الصراع وتقدير شدته.

(1) -مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة:

الأبعاد	يقيس	لا يقيس	اقترح بديل
صراع داخل الفرد			
صراع داخل الجماعة			
الصراعات مع الإدارة			

(2) -مدى قياس الفقرات لكل بعد:

الرقم	فقرات البعد الأول: صراع داخل الفرد	القياس		الصياغة اللغوية		اقترح بديل
		تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة	
1	أشعر بضغط نفسي بشكل متكرر					
2	أجد صعوبة في بناء علاقات اجتماعية قوية					
3	اشعر بالخوف من الفشل أو الرفض					
4	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب وجود خيارات					

					متعددة
					5 اشعر بالذنب بعد اتخاذ قرار معين
					6 اشعر بأني غير قادر على تحقيق أهدافي
					7 اشعر بالقلق بشأن المستقبل وتداعيات قراراتي
					8 أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري الحقيقية للآخرين

الرقم	فقرات البعد الثاني:		القياس		الصياغة اللغوية	اقتراح
	صراع داخل الجماعة		تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة
						بديل
1	اشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بين أعضاء الجماعة التي أنتمي إليها					
2	تحدث مناقشات حادة أو مشادات كلامية بين أعضاء الجماعة					
3	يشعر بعض الأعضاء بالتهميش أو الاستبعاد					
4	يلاحظ وجود تحزب أو انقسام بين أعضاء الجماعة					
5	يلاحظ تحيز أو تمييز بين أعضاء الجماعة					
6	اشعر بأن هناك توترات بين أعضاء الجماعة					
7	اشعر بأن هناك صعوبة في التوصل إلى قرارات جماعية					
8	يظهر عدم التوافق بين الأعضاء حول المهام					

الرقم	فقرات البعد الثالث:		القياس		الصياغة اللغوية	اقتراح	
	الصراعات مع الإدارة		تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة	بديل
1	تشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بينك وبين إدارتك						
2	تشعر بأن هناك تباين في توقعات الإدارة منك وبين ما تقدمه						
3	تحدث مناقشات حادة أو صراعات مفتوحة بينك وبين مديرك أو رؤسائك						
4	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز في التعامل معك مقارنة بزملائك من طرف مديرك						
5	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز بينك وبين زملائك على الترقيات أو المكافآت من طرف الإدارة						
6	تشعر بأن هناك تباين في القيم والمعتقدات بينك وبين إدارتك						
7	تفتقر الإدارة الى اليات إدارة الصراع						
8	توزيع الصلاحيات والمهام يقوم على أساس العلاقات الشخصية من طرف الإدارة						

3- ملاءمة عدد الفقرات في كل بعد:

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	اقتراح البديل
صراع داخل الفرد	8			
صراع داخل الجماعة	8			
الصراعات مع الإدارة	8			

4 -مدى وضوح التعليمات المقدمة للعينة:

التعليمة	واضحة	غير واضحة	البديل
عزيزي (ة) المبحوث (ة)، تحية طيبة في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتنظيم بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض معرفة مدى ملاءمته لهذه الدراسة راجين منكم التعاون معنا وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، ونحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الختام نشكركم على تعاونكم معنا.			

5- مدى ملاءمة بدائل الإجابة للفقرات:

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	اقتراح البديل
أبدا			
نادرا			
أحيانا			
غالبا			
دائما			

6 -مدى وضوح

المثال:

اقترح البديل	غير واضح	واضح	المثال: أشعر بضغط نفسي بشكل متكرر					
			الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
				X				

مكان العمل	التخصص	المحكم
جامعة ورقلة	علم النفس العمل والتنظيم	تزرولت حورية عمروني
جامعة ورقلة	علم النفس المدرسي	الجاج كادي
جامعة ورقلة	علم النفس العمل والتنظيم	مزياني الوناس
جامعة ورقلة	علم النفس الاجتماعي	خلادي يمينة
جامعة ورقلة	علم النفس الاجتماعي	رويم فايضة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: عمل وتنظيم



في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتنظيم في موضوع حول ظروف العمل يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، ونحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الختام نشكركم على تعاونكم معنا.
المعلومات الشخصية:

1 الجنس:



انثى



ذكر

2 الإقديمة



أكثر من 05 سنوات



اقل من 05 سنوات

مثال توضيحي

الرقم	الفقرة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	يشعر بعض أعضاء فريق العمل بالتحيز والتمييز من طرف المسؤول			X		

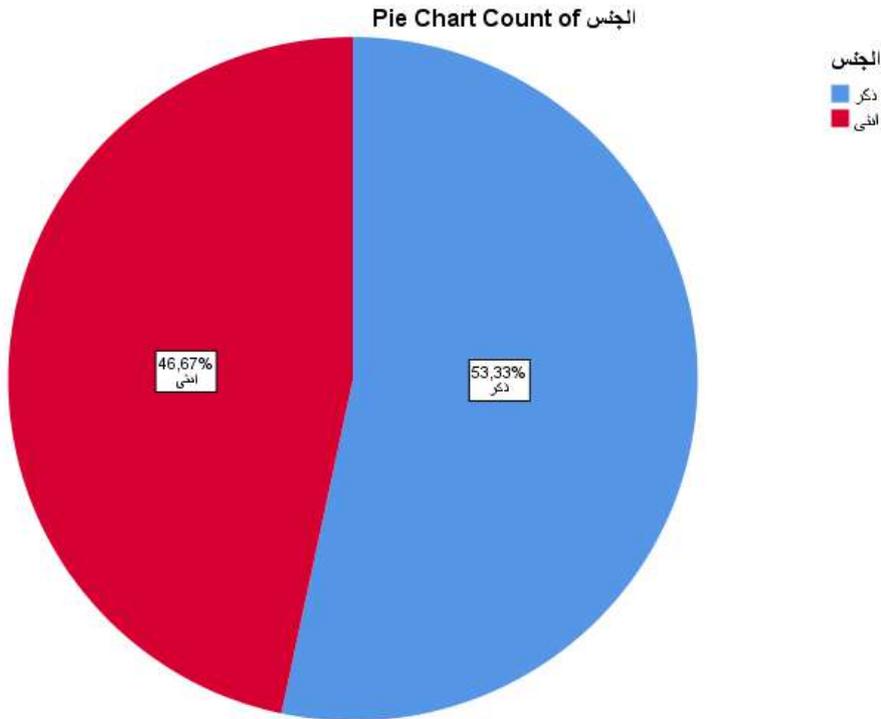
الرقم	العبرة	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
صراع داخل الفرد						
1	أشعر بضغط نفسي بشكل متكرر					
2	أجد صعوبة في بناء علاقات اجتماعية قوية					
3	اشعر بالخوف من الفشل أو الرفض					
4	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب وجود خيارات متعددة					
5	اشعر بالذنب بعد اتخاذ قرار معين					
6	أشعر بأنني غير قادر على تحقيق أهدافي					
7	اشعر بالقلق بشأن المستقبل وتداعيات قراراتي					
8	أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري الحقيقية للآخرين					
صراع داخل الجماعة						
9	اشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بين موظفي المصلحة التي اعمل فيها					
10	تحدث مناقشات حادة أو مشادات كلامية بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها					
11	يشعر بعض أعضاء فريق العمل بالتهميش أو الاستبعاد					
12	يلاحظ وجود تحزب أو انقسام بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى اليها					

					13	يلاحظ تحيز أو تمييز بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى إليها
					14	اشعر بأن هناك توترات بين أعضاء جماعة العمل التي انتمى إليها
					15	اشعر بأن هناك صعوبة في التوصل إلى قرارات جماعية
					16	يظهر عدم التوافق بين الأعضاء حول المهام
صراع مع الإدارة						
					17	تشعر بوجود خلافات في الآراء أو الأهداف بينك وبين إدارتك
					18	تشعر بأن هناك تباين في توقعات الإدارة منك وبين ما تقدمه
					19	تحدث مناقشات حادة أو صراعات مفتوحة بينك وبين مديرك أو رئيسك
					20	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز في التعامل معك مقارنة بزملائك من طرف مديرك أو رئيسك
					21	تشعر بأن هناك تحيز أو تمييز بينك وبين زملائك على الترقيات أو المكافآت من طرف الإدارة
					22	تشعر بأن هناك تباين في القيم والمعتقدات بينك وبين إدارتك
					23	تفتقر الإدارة إلى النيات لإدارة الصراع
					24	توزيع الصلاحيات والمهام يقوم على أساس العلاقات الشخصية من طرف الإدارة

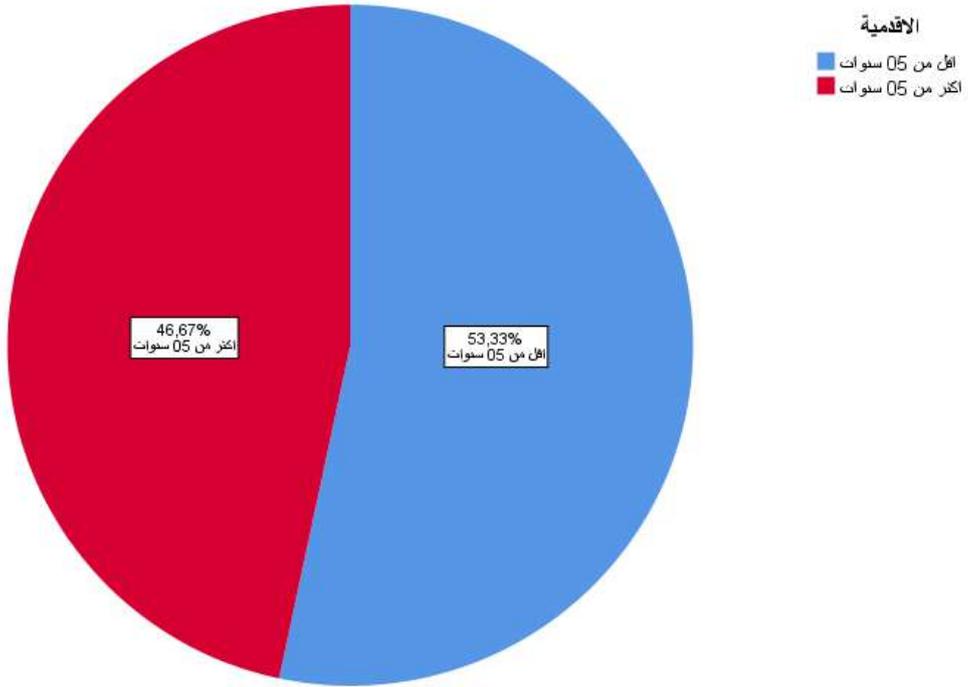
الرقم	العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
القدرة على العمل						
1	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم المقترحات					
2	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد					
3	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها					
4	أستطيع حل مشاكل العمل اليومية وتصحيح أخطاء العمل عند وقوعها					
الجودة والكفاءة						
5	انجز المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة					
6	مؤسستي تتوفر على جو من التنافس بين العمال في اقتراح طرق وأفكار لتطوير العمل					
7	امتلك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء					
8	أحاول تطوير كفاءتي حتى اساعد مؤسستي					
9	تكويني يسمح لي بتأدية عملي بكفاءة ودقة					
كمية العمل المنجز						
10	أستطيع انجاز العمل الموكل الي في الوقت المحدد					
11	ابذل الجهد الكافي في لإنجاز اعمالي بسرعة ودقة					
12	اسعى الى التغلب على صعوبات العمل					
13	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي					

المواظبة في العمل						
					احافظ على الالتزام بأوقات العمل اليومية	14
					اسعى الى التقيد بالتعليمات والقوانين وتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المسطرة	15
					ابتعد عن قيام بالزيارات الشخصية في مكان العمل	16
					اسعى دائما الى فهم والتمكن من إجراءات العمل	17

ملحق رقم (03) يوضح خصائص العينة الأساسية حسب متغير (الجنس والاقدمية)



Pie Chart Count of الإقدمية



مقياس: الصراع التنظيمي:

Group Statistics

	المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات	الدنيا الدرجات	9	37,1111	4,40013	1,46671
	العليا الدرجات	11	76,7273	15,49897	4,67312

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Difference
									Lower
الدرجات	Equal variances assumed	10,626	,004	-7,395	18	,000	-39,61616	5,35713	-50,87108
	Equal variances not assumed			-8,088	11,923	,000	-39,61616	4,89788	-50,29542

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	24

Total	30	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,877
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	,887
		N of Items	12 ^b
Total N of Items			24
Correlation Between Forms			,866
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,928
	Unequal Length		,928
Guttman Split-Half Coefficient			,928

مقياس: الأداء الوظيفي

Group Statistics

		المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات	الدنيا الدرجات		10	59,1000	8,90006	2,81445
	العليا الدرجات		10	78,3000	7,77532	2,45877

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الدرجات	Equal variances assumed	,002	,966	-5,138	18	,000	-19,20000	3,73720	-27,05157	- 11,34843
	Equal variances not assumed			-5,138	17,681	,000	-19,20000	3,73720	-27,06173	- 11,33827

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,628	17

One-Sample Statistic

s

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_الصراع	100	58,9200	19,04841	1,90484

One-Sample Test

Test Value = 72

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمي_الصراع	-6,867	99	,000	-13,08000	-16,8596	-9,3004

2

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_الاداء	100	65,5400	10,54324	1,05432

One-Sample Test

Test Value = 51

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوظيفي_الاداء	13,791	99	,000	14,54000	12,4480	16,6320

3

Correlations

		التنظيمي_الصراع	الوظيفي_الاداء
التنظيمي_الصراع	Pearson Correlation	1	-,034
	Sig. (2-tailed)		,736
	N	100	100
الوظيفي_الاداء	Pearson Correlation	-,034	1
	Sig. (2-tailed)	,736	
	N	100	100

4

Partial Corr

Control Variables		التنظيمي_الصراع	الوظيفي_الاداء
الجنس	التنظيمي_الصراع	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		Df	0
الوظيفي_الاداء	التنظيمي_الصراع	Correlation	-,062
		Significance (2-tailed)	,544
		Df	97

5

Partial Corr

Correlations

Control Variables		التنظيمي_الصراع	الوظيفي_الاداء	
الاقدمية	التنظيمي_الصراع	Correlation	1,000	-,031
		Significance (2-tailed)	.	,761
		Df	0	97
الوظيفي_الاداء		Correlation	-,031	1,000
		Significance (2-tailed)	,761	.
		Df	97	0

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة

