

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبين: عبد الباسط دحو، عبد الحق هرويني

بعنوان:

دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية

- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية تيرشين إبراهيم غرداية -

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/20

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	مهدي هتهات	جامعة غرداية	رئيسا
/أ	يوسف رحمانى	جامعة غرداية	مشرفا ومقرراً
/د	عبد الرؤوف قمبر	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبين: عبد الباسط دحو، عبد الحق هرويني

بعنوان:

دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية

- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية تيرشين إبراهيم غرداية -

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2020/09/20

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الرتبة	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	مهدي هتهات	جامعة غرداية	رئيسا
/أ	يوسف رحمانى	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
/د	عبد الرؤوف قمبر	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله على أن نعم وسهل وأمرشد فله الحمد كله وله الشكر كله على ما توصلنا
ومنحنا الصبر ومكنتنا الإنجاز هذا العمل
إليه وبعد:

تتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان والعرفان مع فائق الاحترام والتقدير
للدكتور المشرف: يوسف رحمانى

على قبوله الإشراف على الموضوع، حيث لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه السديدة
كما تقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل
كما تتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم
علوم التسيير .

والشكر موصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة غرداية

كما تتقدم بالشكر الجزيل

إلى مسؤولي وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تيرشين إبراهيم بغرداية

الإهداء

الحمد لله رب العرش العظيم، الذي جاد علينا بنور العلم، فأنعم عليا بتوفيقني في إنجاز هذا العمل،
وأنركي الصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

اهدي عملي هذا :

إلى قرّة عيني ونور حياتي وأقرب الناس إلى قلبي إلى من جلبتني إلى هذه الحياة، إلى الجنة التي تحت قدميها
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي تاج الرؤوس وكبرياء النفوس أبي الغالي . أطال الله في عمره .
إلى أغلى ما أملك في الحياة إلى من عشت و تذوقت معهم أجمل أيام حياتي إخوتي وأخواتي

إلى كل من يعرفني

إلى كل من علمني حرفاً طيلة فترة تكويني من الابتدائي إلى الجامعة أساتذتي الكرام .
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عبد الباسط

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك إلى من بلغ الرسالة أدى الأمانة سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم .

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب **أمي الحبيبة**

إلى **أبي الغالي**

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع العائلة

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي دون استثناء

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي، إلى كل من يحمل لقب "هرويني"

إلى كل من يعرف "عبد الحق" .

عبد الحق

ملخص:

هدفت الدراسة لتعرف على دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية من خلال معالجة إشكالية مدى مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية؟.

وبغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الإستبانة صممت للإجابة على الإشكالية الرئيسية . وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمستشفى ترشين إبراهيم بغرداية، تم توزيع 44 استبانة على أفراد عينة البحث، استرجع منها 41 استمارة قابلة للتحليل، وتم استبعاد 3 استمارات وبذلك كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 38 استمارة بنسبة 86.36%، وقد قمنا في تحليل نتائج الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS في النسخة 22، إضافة إلى الجدول Excel 2010.

ولقد توصلنا أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين إلى النتائج التالية:

- توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين إبراهيم؛
- توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومتغير الخبرة المهنية والوظيفية .

الكلمات المفتاحية:

الصراع التنظيمي، الخدمة العمومية، إدارة الصراع، المؤسسة الاستشفائية، تحسين الخدمة.

Abstract:

The study aimed to identify the role of organizational conflict management in improving the public service through a case study in the hospital institution Tarshin Ibrahim Baghdaya by addressing the problem of the extent of the contribution of organizational conflict management in improving public service in the hospital institution Tarshin Ibrahim Baghdaya?

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire tool was used, designed to answer the main problem.

The study population was represented by the employees of Tarshin Ibrahim Hospital in Ghardaia. 44 questionnaires were distributed to the individuals of the research sample, 41 of which could be analyzed were retrieved, and 3 forms were excluded. Thus, the number of analyzable forms was 38 questionnaires, at a rate of 86.36%, and we have analyzed the results of the study using the program SPSS Statistical Version 22, in addition to the scheduled Excel 2010.

We found that the results of the respondents' answers directed the following results:

- There are features and manifestations of organizational conflict in Tarshin Ibrahim Hospital.

- There is a direct, statistically significant impact relationship for the manifestations of organizational conflict on improving the quality of public service of the institution under study at a significance level of 0.05;

- There are no statistically significant differences between the responses of the study sample about improving the quality of public service due to the variable of sex, age, educational level and the variable of professional and employment experience.

key words: Organizational conflict, public service, conflict management, hospitalization, service improvement.

قائمة الموضوعات

I	شكر و عرفان.....
II	الإهداء.....
III	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ-د	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لصراع التنظيمي والخدمة العمومية	
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لصراع التنظيمي والخدمة العمومية.....
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
33	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمستشفى تيرشين إبراهيم غرداية	
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية تيرشين إبراهيم غرداية.....
43	المبحث الثاني : طرق وأدوات الدراسة.....
50	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.....
69	خاتمة.....
71	قائمة المراجع.....
75	الملاحق.....
86	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	المواقف المناسبة وغير المناسبة لإدارة الصراع	1-1
44	متغيرات الدراسة	1-2
45	قائمة التقييط حسب مقياس ليكارت الخماسي	2-2
46	يوضح مقياس التحليل	3-2
46	الاستبانات الموزعة والمسترجعة	4-2
49	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	5-2
51	يوضح التوزيع الطبيعي	6-2
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	7-2
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	8-2
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9-2
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10-2
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	11-2
58	يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مظاهر الصراع التنظيمي	12-2
59	يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية	13-2
63	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر مظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية	14-2
64	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تبعاً لمتغير الجنس	15-2
64	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعاً لمتغير العمر	16-2

65	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	17-2
66	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	18-2
66	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعاً لمتغير الوظيفة	19-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	كيف ينشأ الصراع	1-1
14	أبعاد استراتيجيات الصراع	2-1
38	يوضح الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية تيرشين إبراهيم	1-2
47	الاستبانات الموزعة والمسترجعة	2-2
52	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
53	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	4-2
54	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-2
55	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	6-2
56	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	7-2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	استبيان
03	مخرجات SPSS



توطئة:

تعتبر ظاهرة الصراع من الظواهر القديمة، وقد رافقت سلوك الإنسان منذ البدايات الأولى للخليقة ولا زالت ترافقه حتى يومنا هذا، إن الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع، وعلى علم ودراية مشتركة، سواء أ كان الصراع بين الأفراد أم جماعات أم منظمات؛ بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه.

ويعد الصراع من مظاهر وأشكال التفاعل الاجتماعي، ومن مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها على جميع المستويات الإدارية بين العاملين ببعضهم البعض، وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة. حيث لا يمكن أن تظل الأنظمة البشرية في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، و أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، حيث أن الصراع أمراً وارداً وطبيعياً.

إن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجاباً وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتمنع وصولها إلى الإرباك أو تعطيل العمل، فالصراعات يمكن أن تكون وسيلة للإبداع أو سبباً للتدمير والهدم.

ومع ما عرفته الإدارة من تطور ملحوظ على مستوى متطلبات وحاجيات المواطنين من طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية، فالإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، بل إدارة خدمات ناجعة ونزيهة وشفافة منشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها، لذا فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين نوعية خدماتها العمومية.

إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق يتناول موضوع بحثنا دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية وجاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية؟.

للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- هل توجد ملامح ومظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية؟
- ما جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية؟
- هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية دور في تحسين الخدمة العمومية في مستشفى ترشين إبراهيم؟

الفرضيات:

- للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية للدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:
- توجد ملامح ومظاهر لصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية؛
- هناك جودة متوسطة للخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم؛
- للمتغيرات الشخصية والوظيفية دور في تحسين الخدمة العمومية في مستشفى ترشين إبراهيم.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- معرفة دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية؛
- إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالصراع التنظيمي والخدمة العمومية؛
- التعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة؛
- التعرف على ملامح ومظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة؛

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما :

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية في كونها تناولت موضوعاً متعلقاً بميدان إدارة الأعمال، وهي تبحث عن دور الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية، كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف.

الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في مساهمة النتائج التي قد تفيد في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة وكذا نتائج وتوصيات الدراسة التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية.

أسباب اختيار الموضوع

من جملة أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- شعورنا بأهمية الموضوع لبيان دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية؛
- البحث يدخل ضمن مجال التخصص الأكاديمي والوظيفي، حيث نسعى من خلاله لزيادة معرفتنا العلمية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات إدارة الأعمال؛
- الميل للموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد يتعلق به.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من: كتب، أطروحات، رسائل علمية، دوريات متنوعة، بحوث علمية مقدمة إلى الملتقيات، وخدمات الانترنت.

وفيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص مشكلة الدراسة وملاحظة النتائج في المؤسسة محل الدراسة من خلال القياس الكمي والإحاطة بفروض الدراسة حيث تم تصميم استبيان تم توزيعه على العاملين في المؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية ثم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة:

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالاتي :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 02 فيفري 2020 إلى غاية 15 ماي 2020.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة مكونة من موظفين في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة :

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالبين عن بلوغ أهدافهما، ولعل من أهم هذه الصعوبات:

- صعوبة الحصول على المراجع (الكتب) كون المكتبات مغلقة نظرًا للحجر الصحي جراء جائحة كورونا.
- صعوبة الالتحاق بالمؤسسة محل الدراسة لإنعدام وسائل النقل جراء الحجر الصحي؛
- الجهد الذي يتطلبه البحث في الترجمة نظرًا لطبيعة الموضوع؛
- صعوبة استقراء الاستبيانات.

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى:

مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع وإشكالياته وفرضياته والهدف منه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية، واحتوى على مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية، بحيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول للأدبيات النظرية لصراع التنظيمي، وذلك بذكر مفهوم الصراع التنظيمي، وأنواعه ومصادره وبيان إستراتيجيه إدارته. وفي المطلب الثاني تطرقنا للأدبيات النظرية للخدمة العمومية، وذلك بتعريف الخدمة أولاً، وتعريف جودة الخدمة العمومية وذكر مستوياتها وأبعادها. أما المطلب الثالث فكان حول العلاقة بين الصراع التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية ترشين إبراهيم بغرداية.

خاتمة: تلخص مجمل النتائج المتوصل إليها، سواء من جانبها النظري، أو التطبيقي مع عرض لبعض

المقترحات وآفاق البحث.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لصراع التنظيمي والخدمة العمومية

تمهيد:

يعيش الإنسان في صراع دائم جراء تفاعله مع ما يحيط به، فهناك صراع داخلي يهدف لإثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، وهناك صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية، فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يجرمه من تحقيق رغباته وأهدافه.

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، إذ أن العلاقات التنظيمية فيها تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات المكونة لها وتعاونها، وعمل الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيرًا من المشكلات.

مما سبق ومن خلال موضوع دراستنا نحاول التعرض إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية

نتطرق في هذا المبحث لدراسة الأدبيات النظرية للموضوع المتمثلة في الصراع التنظيمي والخدمة العمومية، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- في المطلب الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي؛
- المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للخدمة العمومية؛
- المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي أمراً خطيراً يعبر عن الظاهرة السيئة التي دائماً ما تصيب المنظمات هذا حسب المدارس التقليدية، ومن جهة أخرى ترى المدرسة الحديثة الصراع التنظيمي أمر لا مفر منه في مختلف جوانب المنظمة، كما أن هناك فريق آخر يرى الصراع التنظيمي على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وفي هذا المطلب نتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة بالصراع التنظيمي وكذا الآثار الناجمة عن الصراع وإستراتيجيات إدارته.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus*، والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق...¹، والمعنى اللفظي: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

والصراع كفحاح حول القيم والسعي حول المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يعمل الأضداد على تجميد أعدائهم والقضاء عليهم².

وعرف أيضاً: "بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم لمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع"³.

1 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ط1، ص 93.

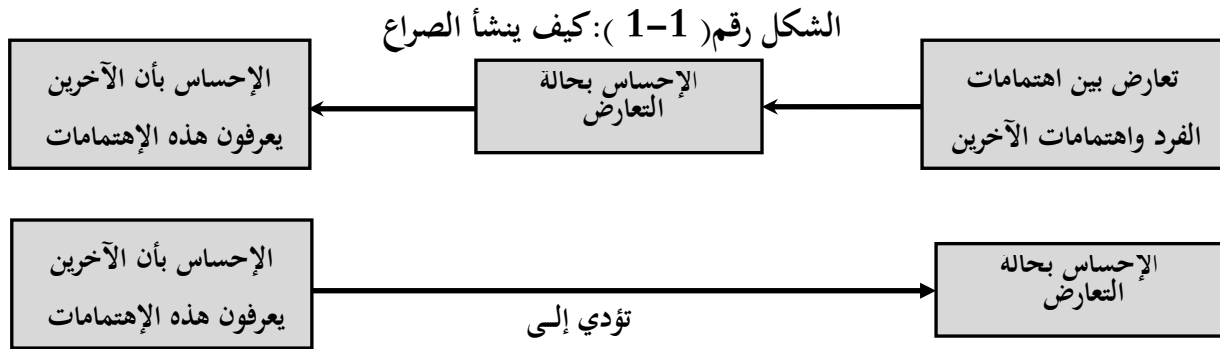
2- أكرم محسن الياسري، وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، سنة 2015، ط1، ص، 363

3 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 53.

ويعرف أيضاً " بأنه عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة"¹

ويمكن صياغة تعريف خاص للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة إنسانية تنتج إثر تفاعل جملة من الأهداف والمشاعر داخل المنظمة بشكل فردي أو جماعي تحت ضغط لتحقيق أهداف معينة مما يحدث آثاراً سلبية أو إيجابية حسب طبيعة العلاقات والتي تنعكس على فعالية المنظمة وأداء الأفراد.²

ويعرف بأنه "مظهر من الاختلاف، ويعكس وضعية معينة أو اختلافات حول جملة من الإجراءات العاجلة"³. والشكل التالي يوضح كيف ينشأ الصراع:



المصدر: أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2008، ص 17.

من خلال التعريف السابقة نستطيع استخلاص تعريف شامل للصراع التنظيمي بأنه "الاختلاف والتضارب الذي ينشأ بين فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة بهدف التغيير، مما يحدث آثاراً سلبية أو إيجابية حسب طبيعة العلاقات والتي تنعكس على فعالية المنظمة وأداء الأفراد".

1- عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان - الأردن، 2006، ط 1، ص 87.

2 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ط 5، ص 363.

3 - محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية ، دعائم وأدوات، دار طليعة للطباعة، الجزائر، 2010، ص 148.

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي و مصادره

نتطرق فيما يلي إلى أنواع الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة إنسانية خاصة بالفرد والجماعة وبين المنظمات وكذا مصادره.

1- أنواع الصراع التنظيمي

لا يوجد إجماع حول تصنيفات وأنواع الصراع التنظيمي إلا أن معظم الباحثين في علم الإدارة يتفقون على أن هذا الصراع ينقسم طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى:

أ - الصراع داخل الفرد: وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى (صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينحذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف¹.

هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأن يختار الهدف ذا أهمية كبرى له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرراً في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين².

كذلك هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه ، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وتناقضه مع الدور المطلوب منه، ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع .

ب- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع رؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة³.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 03

² - عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 14 جوان 2015 ص 88.

³ - عبد الكريم قريشي، روم فائزة، مرجع سابق، ص 88.

حيث يوجد نوع من التناقض بين الأشخاص وخاصة إذا كانوا يعملون لتحقيق هدف معين وعملوا مع بعضهم لفترة من الزمن مما يجعلهم مدركين لنقاط ضعف بعضهم وقادرين على تقييم بعضهم ومن ذلك ينشأ الصراع¹.

ج- الصراع بين الفرد والجماعة: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم. و"يحدث صراع بين الفرد والجماعة عند عدم التزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم وعدم، انسجامه معهم كمجموعة، لأن الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت هو يعمل لتحقيق حاجات معينة وأن عدم التوافق بين المطلبين يحدث نوعاً من الصراع².

ويوجد ثلاثة أنواع من الصراع داخل المجموعة الواحدة وهي³:

- **صراع الدور:** ويحدث صراع الدور عندما يمتلك الأفراد بما فيهم الأفراد الذين يمارسون الدور توقعات مختلفة بشأن الكيفية التي يؤدي فيها الدور ، ويرتبط صراع الدور بقوة مع كل من المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي ، الثقة المنخفضة في المنظمة ، الدرجة العالية من التوتر المرتبط بالعمل والنزعة العالية لترك المنظمة؛
- **صراع القضية :** هذا النوع من الصراع يصبح كثيفاً عندما يمتلك الأفراد شخصيات قوية أو سلطة رسمية في المجموعة أو المنظمة؛
- **الصراع التفاعلي:** إن وجود الفرد في مجموعة ما يفرض عليه بالضرورة ممارسة بعض السلوكيات التعاونية، وبقدر تعلق الأمر بالعمل كان هذا السبب الرئيس في النجاح، أما الفشل فانه يكون مدعاة لإلقاء اللوم على بعضهم البعض ، وهذا الأمر من شأنه أن يتسبب في وجود الصراع التفاعلي.

د-الصراع بين الجماعات : يكون الصراع هنا بين مجموعتين، أو إدارتين أو قسمين إذا كان هناك إدارتان في منظمة واحدة لكل واحدة منها أهدافها، ولكن عمل كل واحدة منها مرتبط بالأخرى ، وأي إهمال أو تقصير من إحدى الإدارتين تؤثر في أداء الأخرى وبالتالي تكون سبباً لحدوث الصراع، كما أن الصراع بين المجموعات يزيد من صعوبات التنسيق والتكامل بين الأنشطة وقد يكون صراعاً موضوعياً ولكنه مصحوب بانفعالات، الاستياء أو الغضب، وقد يكون الصراع عمودياً عبر مستويات التنظيم الهرمي للمنظمة، أو يكون أفقياً بين المستوى نفسه

1 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 62.

2 - هيجان، عبد الرحمان بن أحمد ، القيادة الإدارية النسائية ، مدخل سيكولوجي ، دار المؤيد للنشر والتوزيع ، الرياض،السعودية ، 2004 ص 646 .

3 - محمود أكرم محسن الياسري، وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 34-35

أو كما يظهر الصراع غالباً عبر التنظيم المصنوعي ، بين مديري المشاريع والمديرين الإداريين ، هذا إلى جانب الصراع التقليدي الذي ينشب أحياناً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي¹ .

وعادة ما تتصارع الوحدات التنظيمية المختلفة ضمن المنظمة بشأن نوع العمل الذي تقوم به ، والصراع بين المجموعات يحدث نتيجة لعدد من الأسباب منها²:

- اختلاف الآراء حول التحديد الصحيح للمسؤوليات؛
- محدودية الموارد ؛
- الرسمية المنخفضة أي وجود عدد قليل من القواعد والتوجيهات للمساعدة في الوقاية من الصراع؛
- عدم الانسجام . التطابق . المدرك في المكانة؛
- الاختلافات في قيم المجموعة وتوجهاتها عن المجموعات الأخرى .

هـ- الصراع داخل المنظمة:³ ويتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق، أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق، وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية، وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضاً شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

وهناك أسباب مختلفة لهذا النوع من الصراع هي:

- الصراع على الموارد؛
- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من وراء ذلك إلى:
- ✓ تمييز أدائها عن باقي أداء المجموعات؛
- ✓ الاختلاف بين المستويات التنظيمية؛
- ✓ الصراع بين الإدارات وظيفياً؛
- ✓ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 63.

² - جلاب، إحسان دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2011 ، ط1، ص 37

³ حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ، ص243.

- الصراع الطارئ : يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية ، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين بأن لديه إلماما ومعرفة بالأمور أكثر من رئيسه أو مشرفه .

و- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: غالبا ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عنه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد¹.

2- مصادر الصراع في المنظمة: نذكر منها يلي²:

- تداخل المهام والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته؛
 - غموض أهداف الموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته؛
 - ضعف وسوء الإتصال والتواصل بين الموظف والمديرين من جهة وبينه وبين زملائه من جهة أخرى؛
 - التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، وخاصة المحدودة؛
 - التنوع الثقافي في المنظمات التي تحتوي على جنسيات وثقافات عديدة؛
 - عدم التكامل في نظم القيم داخل المنظمة؛
 - عدم وضوح عملية صنع القرار؛
 - عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى؛
 - تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظمة تلبيةها؛
 - وجود أهداف وسياسات مخفية؛
 - عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات.
- ويمكن إضافة بعض المصادر:³

- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة

¹ - سعدية حايف كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، المعهد التقني، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والعشرون، السنة الثامنة، بابل، ص 101.

² - حسين مصيلحي ، الضغوط والصراع. <https://www.slideshare.net/dr10001/ss-18988191>، تاريخ النسخ: 2020/06/13، الساعة: 18:07.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 ، ط1، ص، 34-

لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات؛

- معوقات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي، أو عدم وجود مناخ عملي صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الصراع

"تعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل إن معظم الاستراتيجيات المتوافرة لإدارة الصراع التنظيمي مكتملة ببعضها، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى ونذكر منها نموذج لرحيم¹."*

لقد صنف رحيم (Rahim) استراتيجيات الصراع إلى بعدين هما:

1- بعد الاهتمام بالذات: وهو يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتمامه به فقط؛

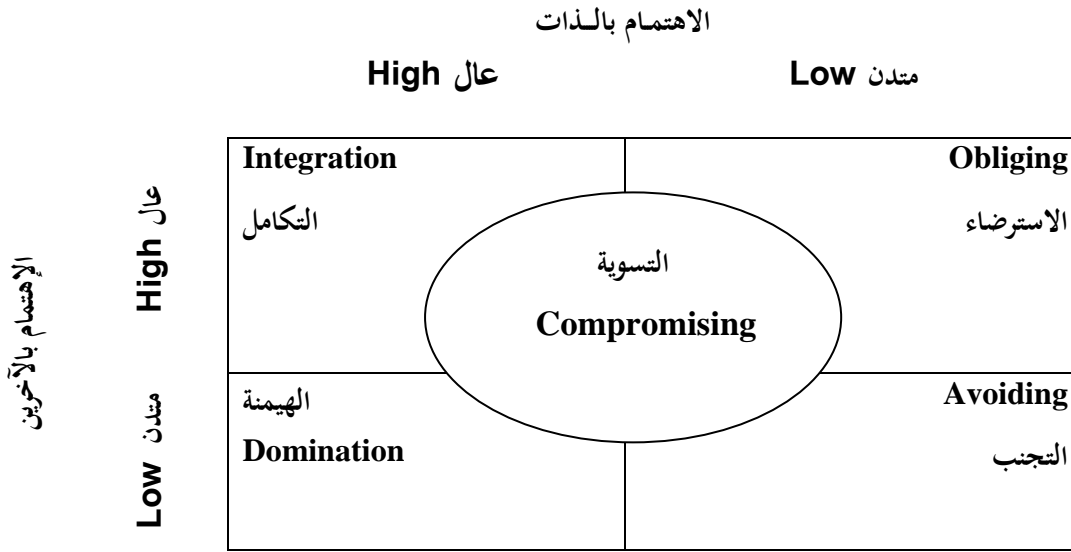
2- بعد الاهتمام بالآخرين: وهو يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم؛ وتمثل هذه الاتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، وربط هذين البعدين تنتج خمس إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل:

* - الرحيم: صاحب نموذج قام به بناءً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في مجال إستراتيجيات الصراع التنظيمي، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل، للمزيد ينظر:

Rahim, M.A., "managing conflict in Organizations "praeger Publishers, Division of Green wood press, Inc, 1986, P: 60.

¹ - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 28-29.

الشكل رقم (1-2): أبعاد استراتيجيات الصراع



المصدر: إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 28.

1- التكامل: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية،

2- الاسترضاء: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدني بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع؛

3- التجنب: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدني بالذات واهتمام بالآخرين وهي تعبر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشاكل¹؛

4- استراتيجية (التسوية) التعاون: تمس هذه الاستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة. (إهتمام متوسط بالذات وبالآخرين)²؛

¹ - ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2015 ص، 219.

² - ليث عبد الله سليمان القهيوي، المرجع نفسه، ص، 219.

5- إستراتيجية إستعمال القوة (الهيمنة): إن الهدف من هذه الاستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها، حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وتكون عن طريق تدخل السلطة العليا وذلك من خلال استعمال العقاب أو تغيير الأطراف المتنازعة إلى مناصب أخرى. (إهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين)¹.

6- إستراتيجية الاحتواء:

الجدول الموالي يوضح المواقف المناسبة وغير المناسبة إستراتيجية الاحتواء:

الجدول رقم (1-1): المواقف المناسبة وغير المناسبة لإدارة الصراع

المواقف غير المناسبة	المواقف المناسبة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - لا تلائم المهمات البسيطة أو المشكلات العابرة؛ - لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي؛ - غير مناسبة في حالة عدم اكتراث المسؤولين بالمرحجات؛ - لا تفيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأجل؛ - تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الطرف الآخر للصراع؛ - تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع؛ - تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة؛ - تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة. 	التكامل
<ul style="list-style-type: none"> - لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق؛ - لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري؛ - لا تناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا أخلاقي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ؛ - تفيد إذا كانت قضية الصراع ليست ذات أهمية للطرف الآخر؛ - تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلاً؛ - تفيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقف الطرف الآخر؛ - تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات. 	الاسترضاء

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ط4، ص 260.

<p>- لا تناسب الموضوعات المعقدة؛</p> <p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري؛</p> <p>- لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة؛</p> <p>- لا تتناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة؛</p>	<p>- مناسبة إذا كان الموضوع جزئياً وتافهاً أو روتينياً في العمل؛</p> <p>تخصص إذا كان موضوع الصراع هاماً للإداري ومصلحة العمل؛</p> <p>- تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر ومعرفته المسبقة لمعارضته للقرار؛</p> <p>- تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة؛</p> <p>- تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل؛</p> <p>- تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.</p>	<p>الهيمنة</p>
<p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري؛</p> <p>- لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الطرف الإداري؛</p> <p>- لا تفيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحلها؛</p> <p>لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه لسلوك الطرف الآخر.</p>	<p>- مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر؛</p> <p>- تفيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها؛</p> <p>- تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع</p>	<p>التجنب</p>
<p>- لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر؛</p> <p>- لا تناسب إذا كانت المشكلة معقدة و تحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة .</p>	<p>- تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع ذات أهمية؛</p> <p>- تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري؛</p> <p>- تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق؛</p> <p>- تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.</p>	<p>التسوية</p>

المصدر : إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص-ص ، 30-31.

المطلب الثاني: الإطار النظري للخدمة العمومية

في هذا المطلب نحاول التعرف على الإطار النظري للخدمة العمومية، وذلك من خلال التطرق لتعريف الخدمة العمومية أولاً ثم تعريف جودة الخدمة العمومية، وفي الأخير نتطرق إلى مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية

يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العمومية¹، وهي تعني جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها في إطار جماعي، توفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون إذ تحمل الدولة توفيرها والقيام بها²، وتأسيساً على ذلك فإن الخدمة العمومية عبارة عن خدمة اجتماعية موجهة لكافة الأفراد بدون استثناء من قبل منظمات إدارية تسهر على تلبية احتياجات المواطنين المختلفة بما يضمن حياة سليمة لهم، ولذلك تم التركيز في تعريف الخدمة العمومية على محورين³:

1- تعريف الخدمة العمومية كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات العمومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات، تشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- الأفراد: عندما تؤدي الخدمة على المواطن بذاته (الخدمة العلاجية).
- الموارد: عندما يتم إجراء عمليات الخدمة على الأشياء وليس على الأفراد (خدمات النقل)
- المعلومات: ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2001، ص455.

² - كرون وولتس، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 1991، ص68.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص455-460.

2- تعريف الخدمة العمومية كنظام:

وفق مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة العمومية كنظام يتكون من إجراءات مختلفة تشمل مايلي:

- نظام عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛
- نظام تسليم الخدمة من خلال تجميع نهائي لعناصر الخدمة، تم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العمومية كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرتبة أو منظورة لمستقبل أو طالب الخدمة؛
- خدمة عامة غير مرتبة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

كما يمكن تعريفها بأنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الدولة، وهذا على أساس أن تأدية هذا الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي"¹.

ثانياً: تعريف جودة الخدمة

يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها "تلك التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكهم وممارستهم اللفظية) مع العملاء"².

كما عرفت على أنها "التفوق على توقعات العميل"، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات³.

وبصفة عامة يمكن حصر التعريفات المقدمة في مجال جودة الخدمة في ثلاث مجموعات أساسية هي:

- أ- مجموعة تعاريف تحاول أن تركز على جودة الخدمة، تحتوي في طياتها خصائص الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى مجموعة من أبعاد الجودة، والتي سنتطرق لها في العنصر الموالي؛

¹ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية "دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص55.

² - مأمون الدراكية، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص18.

³ - صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008/2017، ص12.

- ب- مجموعة تعاريف قامت بالتركيز على عملية أداء الخدمة ذاتها، فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها مدى وجود فجوات بين المؤسسة الخدمية وجمهورها، وتسعى المؤسسات دائما إلى تحقيق الجودة وسد هذه الفجوات؛
- ت- مجموعة تعاريف موجهة للمستهلك، وتركز بشكل عام على أن الهدف النهائي هو إرضاء المستهلك¹.

ثالثاً: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية

إن مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية هي نفسها مستويات وأبعاد جودة الخدمة بشكل عام وعليه سنتعرض إلى:

1- مستويات جودة الخدمة العمومية:

هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة تتمثل في²:

- أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات متلقي الخدمة لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛
- ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى توقع المؤسسة المانحة للخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة بالمواصفات التي أدركتها لتكون في المستوى المطلوب؛
- ت- الجودة المرجوة: وهي المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى متلقيها من خلال المزيج الترويجي من إعلانات وغيرها؛
- ث- الجودة الفعلية المقدمة لمتلقي الخدمة: وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددتها المؤسسة؛
- ج- الجودة المدركة: وهي تقدير جودة الخدمة العمومية من طرف متلقيها.

2- أبعاد جودة الخدمة العمومية:

إن أبعاد جودة الخدمة العمومية هي نفسها أبعاد جودة الخدمة بشكل عام، وتنقسم جودة الخدمة العمومية إلى قسمين وتحتوي ثلاثة أبعاد. فقسما جودة الخدمة العمومية حسب الباحثين هما:

¹ - قاسم نايف علون الميماوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص91.

² - يوسف بوكدر، أثر ترشيد التسيير على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03، ص 112-113.

أ- جودة الأداء (جودة العمليات): أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، والتي يتم الحكم عليها من طرف متلقي الخدمة أثناء أداء الخدمة؛

ب- جودة المخرجات: وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة أي التي يحكم عليها متلقي الخدمة بعد أداء الخدمة فعليا.

أما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة حسب الباحثين "ليتيان" و"ليتيون" إلى أبعاد جودة الخدمة فهي:

أ- بعد الجودة المادية: وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات؛

ب- بعد جودة المؤسسة: وتتعلق بصورة المؤسسة أي انطباع المستفيدين من الخدمة؛

ج- بعد الجودة التفاعلية: وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين في المؤسسة؛

3- قياس جودة الخدمة العمومية:

في محاولة التدقيق أكثر في جانب الجودة في الخدمة العمومية نحاول دراسة كيفية قياس الجودة للخدمة العمومية وذلك بشكل مختصر من خلال ما اصطلح عليه نموذج الفجوة في الخدمة العمومية، ويسمى بنموذج "سارف كول"، وذلك بغية استخدامه في تحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها حيث يعتمد هذا النموذج على مقارنة التوقعات للمتلقين للخدمة العمومية وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم يبقى تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات، ويتم التعبير عنها وفق المعادلة الآتية: "جودة الخدمة = الإدراك - التوقعات"¹.

حيث تقاس الخدمة وفق هذا النموذج وعلى الأساس التالي:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية) فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية، وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من طرف المتلقي للخدمة؛
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية.

¹ - عبد القادر كاس، الإدارة العامة والاصطلاح الإداري في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص44.

المطلب الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بتحسين الخدمة العمومية

من خلال هذا المطلب نتطرق للعلاقة بين الصراع التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية، بحيث أن للصراعات آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة:

أولاً: الآثار الإيجابية:

- في هذا الاتجاه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالي¹:
- إن الطبيعة الهدامة ليست جانباً محتملاً في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا وما زالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافاتهم والمنازعات فيما بينهم ولإدارة الصراع بصورة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام؛
 - إن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية اليومية، عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته والتي لكي تتحقق لابد من أن تنخفض منفعة الطرف الآخر ومن هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد والحدود بما يحقق التوافق والإستقرار بدلا من التصادم والصراع؛
 - يرتبط بما سبق أيضاً أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات الاتصال بينهم، إنما يختاران عادة بين إحدى صورتين رئيسيتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما وفيها يؤدي أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين على حساب الآخر، أو أن يختارا تأسيس نمط علاقة تبادلية للوسائل والغايات، ومن ثم فإن الحركة بينهما تفيد كلا الطرفين بشكل ملحوظ؛
 - على ضوء ما سبق يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تتيح في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير، وضبطه. ومن أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كمسير للتغيير، وفي تحقيق التكامل والاندماج، واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه وإيجاد حلول دائمة للمشكلات المستمرة، اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص، 15-17.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- للصراع التنظيمي عدة آثار سلبية على الفرد والمنظمة نذكر منها ما يلي¹:
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفاعلية؛
- يستقطب الأفراد والجماعات وينتج عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء معلومات، وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة؛
- يعوق العمل الجماعي؛
- يخفض الإنتاجية وجمود الأداء؛
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة
- شعور الأفراد بالإحباط ؛
- زيادة البعد بين الأفراد؛
- زيادة الشك بين الآخرين وعدم الثقة؛
- ارتفاع معدل دوران العمل؛
- يسبب الصراع آثاراً ومشاعر سلبية على نفسية الأفراد غير مريحة كإحساسه بالإحباط والذنب، والقلق، والعدوانية.

ثالثاً: الاتجاه المتوازن

وينظر له على أنه مرغوب فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات، وغير مرغوب فهي أحيانا أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها، وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخالقة².

¹ - أكرم محسن الياسري، و آخرون، مرجع سابق، ص-ص، 55-56.

² - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص17.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، فبعد اطلاعنا على المواضيع المتخصصة في دراسة دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية وجد نقص في الدمج بين المتغيرين بشكل واضح في الدراسات السابقة، وبالتالي فهي دراسة جديدة، لذا قمنا بالإطلاع على الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية، أو على الأقل جزء من موضوع الدراسة ساعد على فهم المغزى الحقيقي من عنوان الدراسة، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في الأول للدراسات المحلية والعربية، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه الدراسات الأجنبية، وفي المطلب الثالث والأخير أجرينا مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والدراسات العربية

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة: موسى مطاطلة، جلال الدين بوعطيط، بعنوان: "أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى" دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجر السود-سكيدة-الجزائر"، مجلة آفاق علمية، منشورات المركز الجامعي لتمنغست- الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى وهي الهيئة الوسطى التي تترأس الوظائف التي تقع بين المستويات العليا والدنيا في التنظيم، أو من يقومون بالعملية الإشرافية على العمال بحيث يكونون حلقة وصل بين الإطارات العليا والعمال التنفيذيين في أسفل التنظيم .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة 104 إطار، وتم الاستعانة بأداة الاستبانة، وتحليلها وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى أن الصراع في المنظمات بمختلف أشكاله هو ظاهرة حتمية، لا بد من وجودها على اعتبار أنه لا يمكن تفادي كل أشكال الصراع، الذي هو نتاج للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة أو من خلال سيورة العملية الاتصالية بين مختلف وحدات ومصالح المنظمة، لكن يمكن الاستفادة من آثار الصراع الإيجابية من تطوير قدرات وإمكانات الفاعلين في التنظيم وحثهم على الإبداع، الذي هو بوابة لاستفادة المنظمة من قدرات العاملين فيها بما يضمن لها الرقي والاستمرارية، أما الآثار السلبية للصراع فيمكن التغلب عليها ، أو التقليل من

حدثها من خلال عملية التطوير والتغيير التنظيمي المخطط له، وتطبيق بعض الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الصراع وهذا تبعا لظروف المنظمة وطبيعة الفاعلين فيها.

2- دراسة: حسين صالح جعيم وآخرون، بعنوان: "إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف، وهران، العدد4، جوان 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء والالتزام التنظيمي للمعلمين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بما فيهم معلمي التربية الرياضية في المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء الذي بلغ عددها (213) مدرسة، تكونت عينة الدراسة من (50) مدرسة ثانوية والتي تمثل نسبة قدرها (23%) تقريبا من إجمالي عدد المدارس الثانوية في الأمانة، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد أفراد العينة (550) معلماً ومعلمة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (530) استبانة من أصل (550). استخدم الباحث الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، ومعادلة كرومباخ الفا لقياس محاور الاستبيان وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع، وإن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس هي إستراتيجية التسوية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي.

وقد أوصى الباحثون بضرورة زيادة تثقيف ووعي المديرين بدورات تدريبية في مجال إدارة الصراع التنظيمي.

3- دراسة: أمين قويدري، محمد عبد العزيز، بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فريق العمل (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع لممارسات استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى مرتفع لأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة "ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي"، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، الدراسة عبارة عن رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما هدفت إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة قدرها (97.63%).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (63.58%)؛
 - إن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%)؛
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل؛
 - تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام استراتيجية التعاون على نطاق أوسع؛
 - التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازواجية المهام وغموض الدور.

2- دراسة "جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد"، بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره، ودراسة أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، ودراسة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الصراع في المستشفى ومدى اختلاف درجات استخدام الأساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية بين العاملين بفاعلية للحد منها .

والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين في المستشفى من خلال قياس الرضا الوظيفي وفقا للأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي. و التعرف على أبعاد وعناصر الرضا الوظيفي الأكثر ايجابية لدى رضا العاملين من أجل العمل على دعمها وتعزيزها والمحافظة عليها وكذلك الأكثر سلبية من أجل إزالتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الطرق الإحصائية لتحليل البيانات، كما تم تطبيق مدخل المسح الاجتماعي الشامل الذي يستند إلى إجراء الدراسة التطبيقية وفقا لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الظاهرة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع؛
- المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهديئة التوفيق تجنب المواجهة القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,06) .
- من أهم التوصيات: العمل على خلق روح المودة والانسجام فيما بين الإدارة والعاملين تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة؛ وعدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات؛ ومنح العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم

3- دراسة "صفاء ميل الجعافرة"، بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في

الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

4- دراسة "إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى"، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، الدراسة عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعلاقة بينهما. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها (8) كليات ويعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس، وتشكلت عينة الدراسة من خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة اختيرت عشوائياً، وقد تم شمول جميع أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الخمسة لإجراء الدراسة عليهم، وبلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (85) فرداً، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث أداتين: الأولى: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع لقياس درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الثانية: استبانة أخلاقيات العمل الإداري لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.92)، استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76)، استراتيجية الاسترضاء

بمتوسط حسابي (3.36)، إستراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30)، إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.15).

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة الصراع الأربعة (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات العمل الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل الثلاثة

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة: Aikaterini Ioanna Anestaki بعنوان : "الصراع التنظيمي في الخدمة العامة: إدارة الصراع ، والعوامل السياقية ، ونتائج الموظفين"، الدراسة عبارة عن أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في فلسفة الشؤون العامة، كلية جامعة تكساس في دالاس، الولايات المتحدة الأمريكية، ديسمبر 2016.

Aikaterini Ioanna Anestaki, **ORGANIZATIONAL CONFLICT IN PUBLIC SERVICE: CONFLICT MANAGEMENT, CONTEXTUAL FACTORS, AND EMPLOYEE OUTCOMES**, Dissertation Presented to the Faculty of The University of Texas at Dallas in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctor of philosophy in public affairs the university of Texas at Dallas, USA, December 2016.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات الصراع والاستجابة السلوكية لمخصص الموارد البشرية في الدولة للصراعات في مكان العمل جنباً إلى جنب مع الآثار المترتبة على النتائج المتعلقة بالتوظيف على وجه الخصوص، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان التعامل مع الصراع مرتبطاً بسلوكيات الموظف الإيجابية. يمكن أن يكون تخفيف نتائج الخلل الوظيفي مسعىً صعباً للمديرين، كما إن التعامل الفعال مع الخلافات في مكان العمل يتوقف على طبيعة النزاعات ومنهج إدارة الصراع المعتمد، والبيئة التنظيمية السائدة. مثل المنظمات العامة تجذ نفسها في خضم أزمة رأس المال البشري، وتواجه تحديات لنتائج عالية الأداء، الخوض في العوامل التي يمكن أن تهدد على نحو سلس تصبح العمليات التنظيمية وسلوكيات الموظف حتمية. عند دراسة مواقف المتخصصين في الموارد البشرية في الدولة حول دور الصراعات التنظيمية وإجمالاً تجارب العمل.

كشفت الدراسة أن تضارب العلاقات يمكن أن يكون ضاراً بالأداء التنظيمي، على الرغم من عدم وجود أي ارتباط بين التنظيم الصراعات ودورانه، على الرغم من منهجية إدارة الصراع، تتعلق بآلية إدارة الموارد البشرية

الأساسية، ودورها في التوازن خارج نتائج الصراع السلي تصمد فقط في ظل بيئة فرضية تنظيمية إيجابية. في ضوء الإنصاف في العلاقات الشخصية والترابط العاطفي بين الموظفين وتنظيمهم، يمكن أن يكون النهج التعاوني للتعامل مع النزاعات ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي وانخفاض نوايا الانسحاب.

2- دراسة: **Bernard Oladosu Omisore** بعنوان: " الصراعات التنظيمية: الأسباب والآثار والعلاجات"، مقال في مجلة الدولية للبحث الأكاديمي في الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 3، رقم 6، نيجيريا، 2014.

Bernard Oladosu Omisore, Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol3,No6,Nigeria, 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وتأثيرات وعلاجات الصراع التنظيمي والتعرف على الأشياء التي تؤدي إلى الصراعات في المنظمات..

ووجدت الدراسة أنه مثل المصطلحات الأخرى، يولد الصراع تناقضاً كبيراً ويترك العديد من العلماء والإداريين غير متأكدين تماماً بشأن معناها وأهميتها؛ وأفضل طريقة للتعامل معها. أن الصراعات حتمية في حياة الإنسان. كما أنه لا مفر منه في المنظمات أو حتى بين الدول. الصراع هو جزء لا يتجزأ من حياة الناس وكذلك المنظمات. واكتشفت الدراسة أيضاً أن النزاعات تحدث في المنظمات نتيجة للمنافسة على السيادة وأسلوب القيادة وندرة الموارد المشتركة. وما إلى ذلك. إذا لم تتم إدارة النزاع بشكل جيد وفي الوقت المناسب، فقد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو تقديم الخدمة. واكتشفت الدراسة أيضاً أن الصراع يمكن أن يؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية، إذا تمت إدارته بشكل جيد. وبالتالي، ليست كل حالات الصراع سيئة. ينبغي بذل الجهود دائماً لضمان معالجة أسباب النزاعات بمجرد ملاحظتها. وتخلص الورقة إلى أن الاعتراف المبكر والاهتمام بالأطراف المتنازعة والتفاوض بين الأطراف المتنازعة يجب أن يتم تبنيه في حل النزاعات، بينما لا يجوز استخدام القوة أو التهيب لحل الأطراف المتنازعة. لا يمكن للقوة والتهيب إلا أن يكون لهما نتائج عكسية.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال تعرضنا للدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بينها وبين الدراسة الحالية، حيث نجد أن أغلب الدراسات إحدى المتغيرين على حدة وستقوم بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة والمكان والزمان، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، من حيث المتغير التابع والمستقل)، بالإضافة إلى بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: من حيث المتغير المستقل والتابع

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بدراسة متغير واحد وهو دور الصراع التنظيمي كدراسة (أمين قويدري، محمد عبد العزيز 2018)، دراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017)، دراسة (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد 2015)، دراسة (صفاء ميل الجعافرة 2013)، دراسة (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى 2009)، دراسة (Aikaterini Ioanna Anestaki 2016)، أما فيما يخص أبعاد المتغير التابع فنجد هناك اختلافاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أن معظمها تعرض لتابع مختلف.

ثانياً: من حيث الحدود المكانية

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة ومتنوعة كمؤسسة إنتاج الاسمنت حجر السود بسكيكدة دراسة (موسى مطاطلة، جلال الدين بوعطيط 2019)، مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية دراسة (أمين قويدري، محمد عبد العزيز 2018)، المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة دراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017)، مستشفى الخرطوم التعليمي دراسة (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد 2015)، المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن دراسة (صفاء ميل الجعافرة 2013)، أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية دراسة (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى 2009).

ثالثاً: من حيث المجال الزمني:

المجال الزمني للدراسة الحالية هو 2020/2019 وهي بذلك تختلف عن الدراسات السابقة.

رابعاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.

خامساً: من حيث أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان في الدراسات السابقة وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.

سادساً: من حيث الهدف

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة الصراع في تحسين الخدمة العمومية، أما دراسة (موسى مطاطة، جلال الدين بوعطيط 2019) فهدفت إلى التعرف على أشكال إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى، دراسة (حسين صالح جعيم وآخرون 2018) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء والالتزام التنظيمي للمعلمين، دراسة (أمين قويدري، محمد عبد العزيز 2018) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، دراسة (ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017) هدفت إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما هدفت إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، دراسة (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد 2015) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره و دراسة أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، دراسة (صفاء ميل الجعافرة 2013) هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، دراسة (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى 2009) هدفت إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعلاقة بينهما، دراسة (Aikaterini Ioanna Anestaki 2016) هدفت إلى استكشاف تصورات الصراع والاستجابة السلوكية لمتخصص الموارد البشرية في الدولة للصراعات في مكان العمل جنباً إلى جنب مع الآثار المترتبة على النتائج المتعلقة بالوظيفة على وجه الخصوص، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان التعامل مع الصراع مرتبطاً سلوكياً بسلوكيات الموظف الإيجابية، دراسة (Bernard Oladosu Omisore 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وتأثيرات وعلاجات الصراع التنظيمي والتعرف على الأشياء التي تؤدي إلى الصراعات في المنظمات.


خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرق الأول إلى الإطار النظري للصراع التنظيمي والخدمة العمومية، حيث عرضنا في المطلب الأول تعريف الصراع التنظيمي وذكر أنواعه ومصادره وبيان إستراتيجيه إدارته، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه للأدبيات النظرية للخدمة العمومية، بذكر مفهوم الخدمة العمومية والتعرف على مستوياتها وأبعادها. وتناولنا في المطلب الثالث العلاقة بين الصراع التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية.

أما المبحث الثاني فقد عرضنا فيه أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا، ثم عقدنا مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

وفي الأخير وكإطار نظري لموضوع الدراسة لدور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية نستنتج أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تتيح في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير، وضبطه. ومن أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كمسير للتغيير وتحقيق التكامل والاندماج، واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه، وإيجاد حلول دائمة للمشكلات المستمرة، واكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.

مما يتوجب دراسة هذا الدور من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمستشفى تيرشين إبراهيم بغرداية

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي وذلك قصد معرفة " دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية " من خلال دراسة ميدانية بمستشفى تيرشين ابراهيم بولاية غرداية"، والتي سنقدمها من خلال هذا الفصل على الشكل التالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية تيرشين ابراهيم بغرداية

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الاستشفائية تيرشين ابراهيم بغرداية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: نبذة تاريخية عن الدكتور تيرشين ابراهيم

الدكتور ترشين ابراهيم من مواليد 1927 بني يزقن بلدية بنورة، تلقى تعليمه الأول بالمدرسة الحرة الاستقامة بقلمة ثم التحق بالمدرسة الصادقية بتونس، بعدها دخل كلية الطب بالجزائر العاصمة حيث تخرج سنة 1953 إذ شغل رئيس قسم بمستشفى الأمراض العقلية بالبيدة إلى أن التحق في أوائل 1957 بصفوف جيش التحرير الوطني، تمثل نشاطه في ميادين اختصاصه، استشهد رحمه الله بالمنطقة الثانية للولاية الرابعة قرب مدينة المدية" في سبتمبر 1957، رحم الله الشهيد واسكنه فسيح جنانه.

ثانياً: تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة

المؤسسة العمومية الإستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت إشراف الوالي، تتكون من مجموعة من الهياكل العمومية الصحية الخاصة بالتشخيص، العلاج، الاستشفاء.... لسكان مجموعة من البلديات تتكفل في مجال نشاطاتها بالحاجيات الصحية للسكان و لهذا الغرض لها مهام هي¹:

- ضمان التنظيم ووضع برامج لتقديم العلاج .
- القيام بالنشاطات التالية : التشخيص، العلاج ، التكييف الطبي والاستشفاء .
- المشاركة في تكوين وتحسين أداء المستخدمين للمصالح الصحية .

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة بنورة ولاية غارداية، يحدها من الشمال الغربي دائرة بريان وفي الشرقي دائرة متليلي ومن الجنوب الغربي دائرة غارداية .

**** يشمل 3 دوائر و 04 بلديات**

* دائرة غارداية : بلدية غارداية .

* دائرة بنورة : بلدية العطفو بنورة .

* دائرة ضاية بن ضحوة : بلدية ضاية بن ضحوة .

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيرشين إبراهيم، غرداية، 2020.

1- تعريف المؤسسة :

هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء، وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة (BOYGUES) في 18 مارس 1982 وفي عام 1993 سمي بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، يحتوي على 124 سرير و 380 عامل .

2- نشاط المؤسسة

يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم ومنسجم بحاجيات السكان الصحية، ويقوم بالمهام التالية :

- يضمن توزيع الإسعافات وبرمجياتها؛

- يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم .

ويشمل المصالح الإستشفائية التالية¹:

- مصلحة الاستجالات؛

- مصلحة الطب الداخلي؛

- مصلحة الجراحة العامة؛

- المخبر وحقن الدم؛

- مصلحة التحليل والأشعة؛

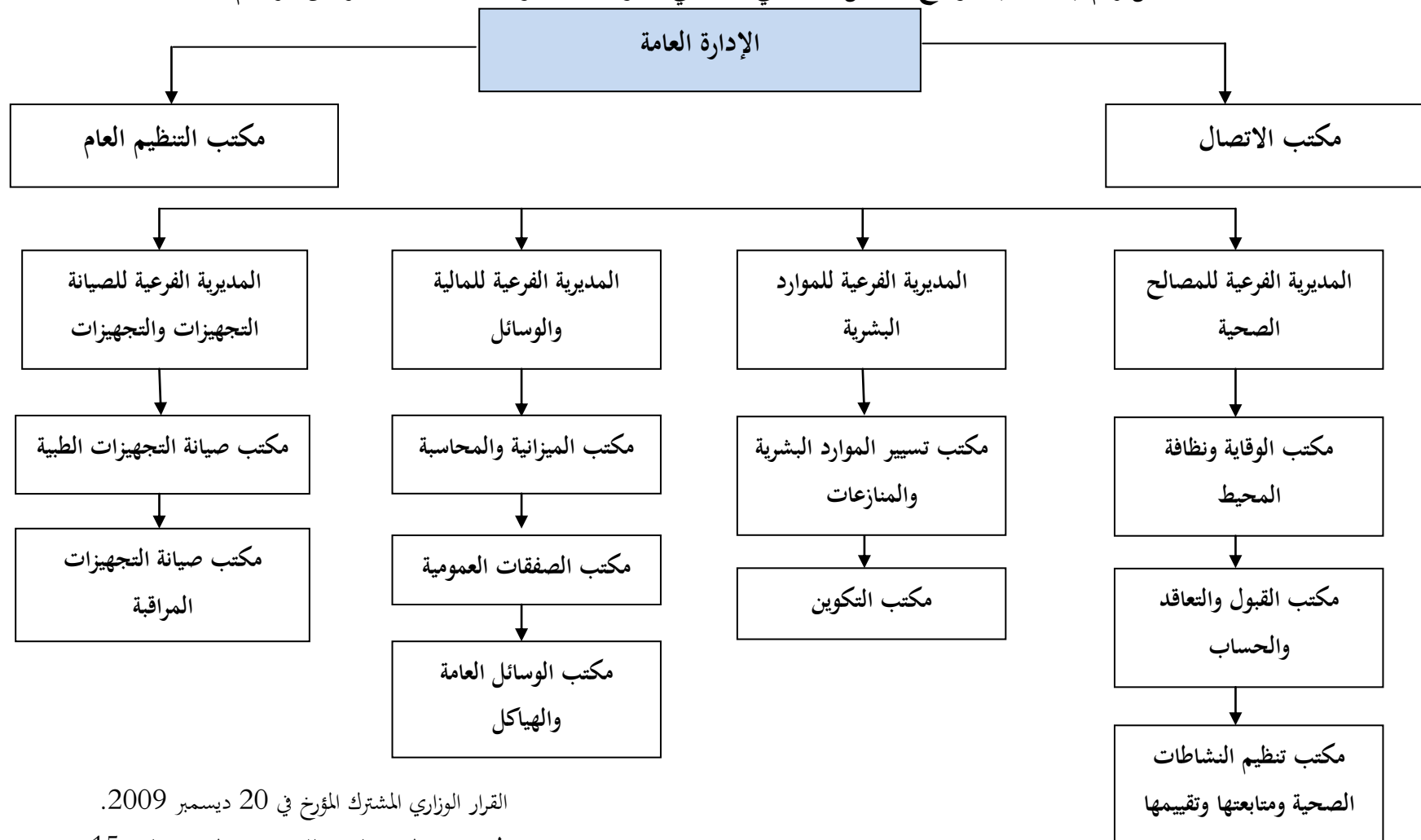
- بالإضافة إلى مصالح الإدارة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية تيرشين ابراهيم

أولاً: الهيكل التنظيمي:

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيرشين إبراهيم، غداية، 2020.

الشكل رقم (2-01): يوضح الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية تيرشين ابراهيم



القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009.

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي الداخلي للمستشفى:

■ الأمانة العامة:

وهي بمثابة العصب المحرك للمؤسسة حيث تكون المسؤولة عن جميع مديريات وكافة المصالح الموجودة بها تخضع لسلطتها، أي لا يمكن التصرف في أي شيء دون موافقتها عليه أو الرجوع للمدير. من المهام التي تقوم بها:

- تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.
- استقبال الزوار لمقابلة المدير.
- ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.
- تحضير الوثائق لإمضاء المدير.
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

■ مكتب التنظيم العام:

يقوم هذا المكتب بدراسة وتقديم اقتراحات من أجل السير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

■ مكتب الاتصال:

يحقق هذا المكتب التنسيق في العمل بين مديريات الإدارة أي بين الأشخاص والأعمال. ويمكن أن يقوم باتصالات داخلية أي بين مديريات ومصالح المؤسسة أو خارجية أي يربط إدارات خارج المؤسسة.

كما يحتوي الهيكل على مديريات وهي:

❖ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

- هذه المديرية مسؤولة عن تنظيم وسير جميع المصالح الصحية والأقسام التقنية وبهذه الصفة:
- تقوم بتقييم نشاطات المصالح الإستشفائية والأقسام التقنية من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية وسنوية حول نشاطات المصالح والأقسام.
 - الإشراف العام على تنظيم وسير المناوبة الطبية، الإدارية وفرق الشبه طبية¹.

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيريشين ابراهيم، غرداية، 2020.

- التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية، الإدارية والتقنية.
 - متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.
- وتشمل هذه المديرية ثلاث مكاتب (03).
- **مكتب الوقاية ونظافة المحيط:** يعمل هذا المكتب على نظافة محيط المؤسسة، كما يعمل أيضًا على تعقيم الأدوات الطبية كما يقوم بجمع كل النفايات وحرقتها في محرقة خاصة.
 - **مكتب القبول والتقاعد والحساب:** يلعب هذا المكتب دورًا فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة. وفيه يتم مايلي:
 - تسجيل المريض الذي قدم طلب الإستشفاء له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص وإدراج كل المعلومات الخاصة بالمريض الإسم، اللقب، تاريخ ومكان الازدياد... الخ.
 - يسهر على استقبال وتوجيه الزائرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
 - تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من أجل تسهيل عملية البحث.
 - إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى ويتم تحديد حركات المرضى من الدخول والخروج.
 - إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات وغيرها.
 - جمع المعلومات حول نشاطات المصالح
 - **مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها:** يعمل هذا المكتب على:
 - تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي.
 - متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها.
 - السهر على السير الحسن بنشاط المؤسسة وتنسيق عملها.
 - يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي وأمراض ذات تصريح إجباري¹.

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيرشين ابراهيم، غرداية، 2020.

❖ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

ومن المهام التي تقوم بها هذه المديرية:

- القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون، ويعد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاث أشهر.
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة ومتابعتها.
- الإشراف على مخازن المؤسسة من خلال بطاقة المخزون وإعداد الجرد.
- الإشراف على تنفيذ برامج صيانة وترميم الهياكل ومراقبتها.
- وتمسك تحت مسؤوليتها مختلف سجلاتها المحاسبية.

وتشمل هذه المديرية ثلاث مكاتب (03) هي:

■ مكتب الميزانية والمحاسبة:

- يسهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الإعتمادات الممنوحة.
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد وإعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقتها أرقام الميزانية.
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.
- إعداد وتنفيذ الميزانية لاستعمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاث أشهر.
- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع، الأوامر بمهمة... الخ، وترسل إلى قبضة الضرائب.

■ مكتب الصفقات العمومية:

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب:

- إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية وأغذية وتجهيزات واستثمارات... الخ.
- القيام بإنشاء دفتر شروط خاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى الوزارة الصحية من أجل الموافقة عليها¹.

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيرشين إبراهيم، غرداية، 2020.

■ مكتب الوسائل العامة والهيكل:

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، هو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات وعلى سيارات الإسعاف.

❖ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة:

تكون هذه المديرية مسؤولة عن كل أعمال صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة، كما تقوم بإعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة وتحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات المراقبة، كما تشرف على الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية، ومهما تكن طبيعتها حيث لا تسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة.

وتشمل هذه المديرية مكتبين اثنين (02) هما:

■ مكتب صيانة التجهيزات الطبية:

من مهام هذا المكتب:

- الصيانة الإصلاحية للأجهزة الغير خاضعة لعقود الصيانة.
- الصيانة التفقدية للأجهزة الطبيعية عموما.
- الإشراف على عقود الصيانة للأجهزة الطبية الخاضعة لعقود صيانة مع الوكلاء المحليين والخارجين.
- إعداد المواصفات الفنية للأجهزة الطبية وتحديثها باستمرار وحسب المواصفات العالمية وذلك لضمان الحصول على أحدث الأجهزة الطبية وبأقل الأسعار.
- تأمين قطع غيار للأجهزة الطبية كمخزون إستراتيجي ضمن الكميات والأسعار المناسبة لضمان استمرار عمل الأجهزة الطبية بدون انقطاع.

■ مكتب صيانة الأجهزة المراقبة:

هناك نوعين من الصيانة:

- الصيانة الوقائية: قبل وقوع العطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الأعطاب.
- الصيانة العلاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملأ إستمارة يكتب فيها الآلات التي هي بحاجة إلى الصيانة ونوع العطب الموجود فيها وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة¹.

¹ - مصلحة الموارد البشرية مستشفى تيرشين إبراهيم، غرداية، 2020.

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طرق الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وذلك بعرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها .

المطلب الأول: طرق الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة :

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو الأساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية ، فهو يكسب البحث طابعه العلمي ، والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج بحثه تقوم أساساً على نوع المنهج المستخدم، ولبلوغ الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS (Statistical Package for Socience) النسخة 24، والإستعانة أيضاً ببرنامج Excel.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين في مستشفى ترشين ابراهيم بغرداية، وقد تم إجراء الدراسة على 44 عينة من أجل دراسة شاملة لكافة جوانب الموضوع .

بعد القيام بتحديد أفراد عينة الدراسة النهائية والتي تتكون من مجموعة من الموظفين في مستشفى ترشين ابراهيم بغرداية، تم توزيع 44 استبانة على أفراد عينة البحث، استرجع منها 41 استبانة قابلة للتحليل، وتم استبعاد 3 استبانات وبذلك كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل 38 استبانة بنسبة 86.36% .

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الصراع التنظيمي	المتغير المستقل
جودة الخدمة العمومية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

ستتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات، وكذا عرض صدق وثبات الاستبيان.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجرروف - سمونوف 1-sample k-s): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- التكرار والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صد الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريباً من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طرددي)، وإذا كان قريباً من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- اختبار **t-test**: لاختبار العينات المستقلة، للعينات الواردة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة. وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يشمل خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02) : قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معطيات الاستبيان

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية حسب مقياس التحليل الذي يستخدم لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال: حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

الجدول رقم (02-03): يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
[5 - 3,68]	[3,67 - 2,34]	[2,33 - 1]

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.65 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.67 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفضاً.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

1- الاستبيان :

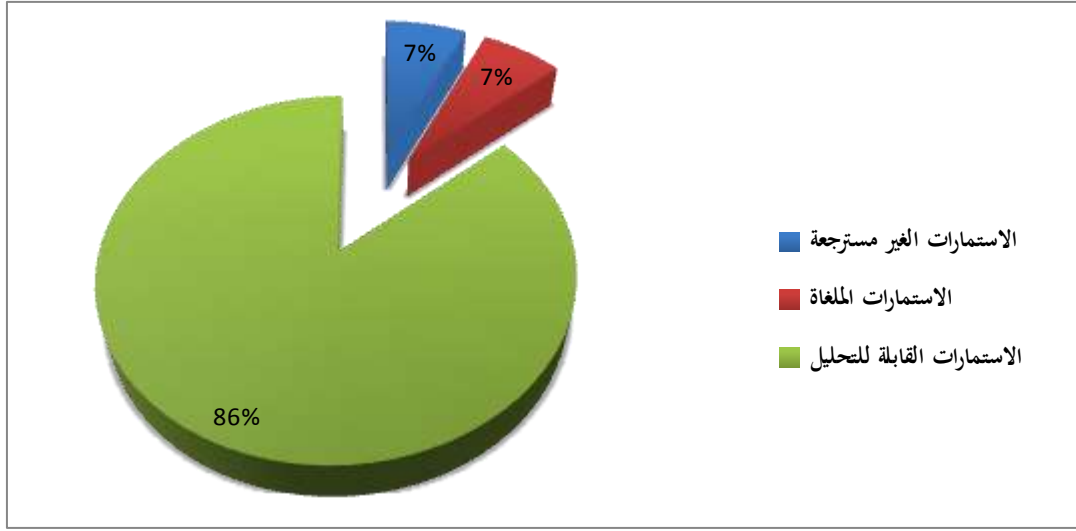
تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية ويمكن تعريفه بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح و دقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه ، وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة يشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس .

جدول (02-04): الاستبانة الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	البيان
100 %	44	عدد الاستمارات الموزعة
06.82 %	03	عدد الاستمارات الغير مسترجعة
6.82 %	03	عدد الاستمارات الملغاة
86.36 %	38	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل (02-02): الاستبانات الموزعة والمسترجعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها، بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة، وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه (ينظر الملحق رقم 01)، وبعد تعديله تم توزيع 44 استمارة، منها 03 غير مسترجعة (مهملة) أي بنسبة 06.82%، و 03 استمارات ملغاة أي بنسبة 6.82%، وعدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 38، أي بنسبة 86.36%، حيث خضعت جميعا للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: (الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)، قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: احتوى على محور مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 09 عبارات، من 01 إلى 09 والغرض منه معرفة مدى إدراك أفراد عينة البحث لمظاهر الصراع التنظيمي.

الجزء الثالث: تضمن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالخدمة العمومية وتضمن 13 عبارة من العبارة 10 إلى العبارة 22.

2- المقابلة الشخصية والملاحظة:

وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات للمؤسسات محل الدراسة وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات.

ثالثاً: صدق وثبات الإستبيان:

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا باختبار:

1- الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى صدق وصلاحية استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية التي تم اختبارها تم عرضها على عدة محكمين بلغ عددهم (04) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير¹، وقد استجيب لآراء الأساتذة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

2- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، حيث يجب أن تكون قيمة أكبر من 0.6 والناتج ممثلة في الجدول رقم (02-05).

¹ - انظر الملحق رقم (1) ..

الجدول (02-05): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع

فقرات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصد والثبات
الصراع التنظيمي	03	0.742	75,7 %
الخدمة العمومية	1333	0627	62,7 %
الاستبيان ككل	23	0.757	75,7 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02-05) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل المحاور، وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0.6 مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة، بمعنى أنه إذا تم توزيع الاستبيان في وقت لاحق فإننا سنحصل على نفس النتائج.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بمدى التأثير بين مظاهر الصراع التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية بالمؤسسات محل الدراسة، والقيام بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة كم العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

ويقع هذا المبحث في مطلبين:

- المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

- المطلب الثاني: مناقشة النتائج

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائياً وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختيار الفرضيات لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات لا تخضع لتوزيع طبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول (02-06) : يوضح التوزيع الطبيعي

قيم مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الفقرات	المجموع العام
0.310	0.106	38	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0.106) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولجروف-سمونوف (Komogorov-Smirnov Test) العام هو 0.310 وبما أن $0.05 \leq Z$ (0.106) فإنه يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

بعد تطرقنا لأدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نتطرق لعرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS وتحليلها ومناقشتها¹.

1- الجنس:

وهو ما يوضحه الجدول التالي:

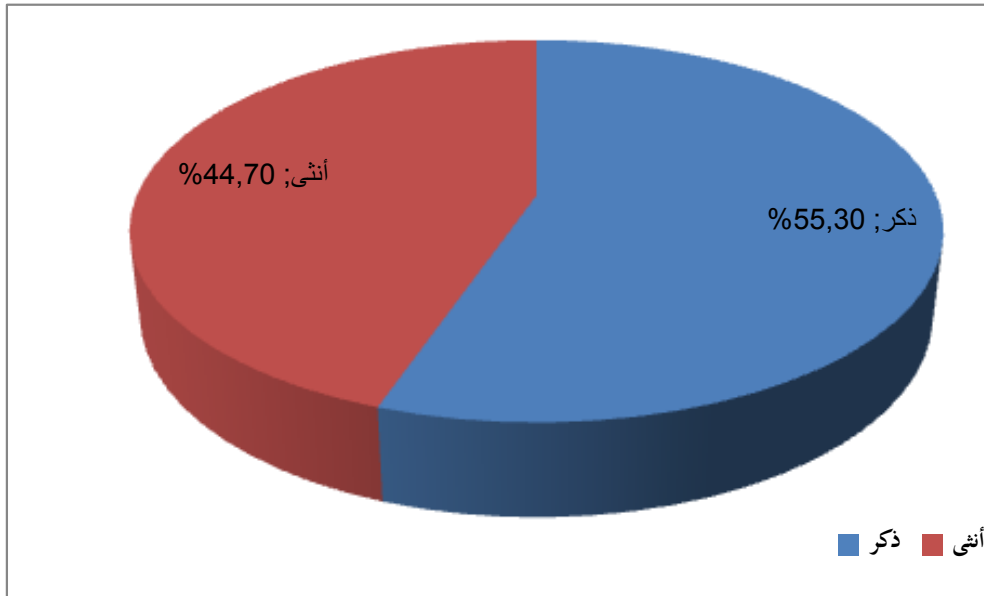
الجدول (02-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
55.30 %	21	ذكر
44.70 %	17	أنثى
100 %	38.	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS

¹- كل ما سيتم عرضه من نتائج الجداول والأشكال مأخوذة من نتائج المعالجة ببرنامج SPSS (انظر الملحق رقم...)

الشكل (02-03): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

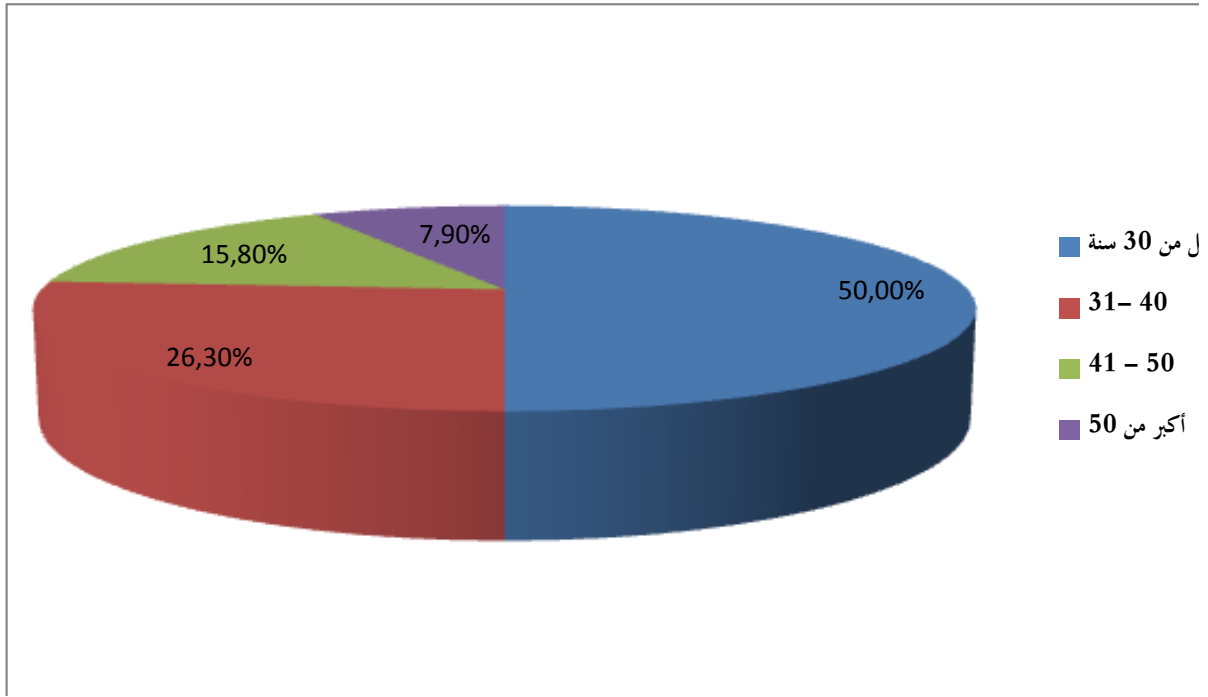
2- العمر: وهو ما يوضحه الجدول التالي

جدول (02-08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
50.00 %	19	أقل من 30 سنة
26.3 %	10	من 31 إلى 40 سنة
15.8 %	06	من 41 إلى 50 سنة
07.90 %	03	أكثر من 50 سنة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

الشكل (02-04): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-08) والشكل رقم (02-04) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر، حيث كانت الفئة السائدة أقل من 30 من مجتمع الدراسة بنسبة 50%، وتكرار قدره 19 وهي تساوي نصف عدد المستجوبين، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 26.30% وتكرار قدره 10 وتأتي في المرتبة الثالثة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 15.8 %، وتكرار قدره 6، وفي الأخير جاءت الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة بلغت 7.90% وتكرار قدره 03.

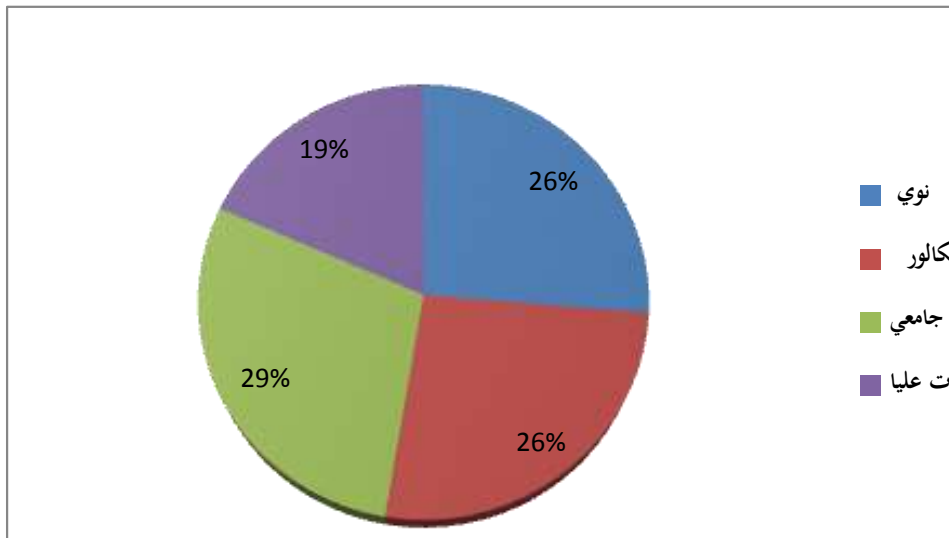
3- المؤهل العلمي (المستوى التعليمي): وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (02-09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
26.30 %	10	ثانوي
26.30 %	10	بكالوريا
28.90 %	11	جامعي
18.4 %	07	دراسات عليا
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

الشكل (02-05): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (02-09) والشكل رقم (02-05) يتبين أن هناك تقارباً في النسب، حيث أن 28.90% من مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، بتكرار 11، تليها نسبته 26.30% من أفراد العينة من مستوى بكالوريا وأفراد العينة من مستوى ثانوي بتكرار قدره 10 لكل عينة، في حين بلغت نسبة الأفراد المتحصلين على الدراسات العليا بنسبة 18.4%، بتكرار قدره 07، وهو ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسات محل الدراسة وهو ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظراً لثقافة ووعي المستجيبين للاستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

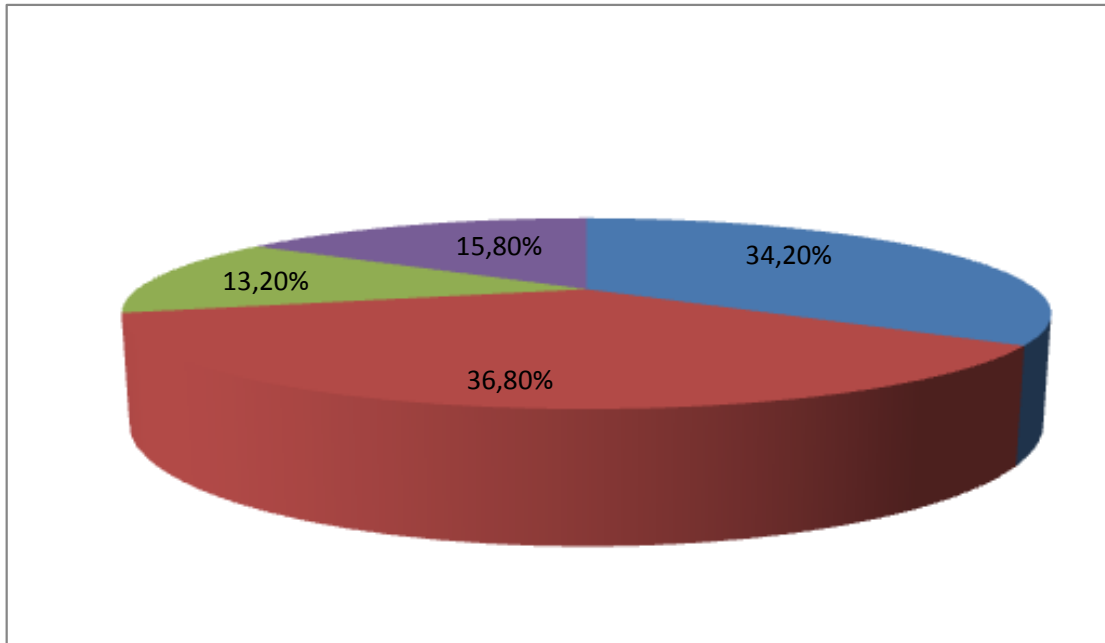
4- الخبرة المهنية: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (02-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	السنوات
34.20 %	13	من 1 إلى 5 سنوات
36.80 %	14	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
13.20 %	05	من 11 سنة إلى 16 سنة
15.80 %	06	أكثر من 16 سنة
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

الشكل (02-06): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (02-10) والشكل رقم (02-06) الخاصين بتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، نلاحظ أن الفئة ذات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 36.80%، بتكرار قدره 14 فرد، تليها الفئة ذات الخبرة المهنية من 05 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 34.20%، بتكرار قدره 13، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة الذين يملكون أكثر من 16 سنة خبرة بتكرار قدره، في حين جاءت فئة الذين يملكون خبرة من 11 إلى 16 سنة بنسبة بلغت 13.2% بتكرار قدره 5.

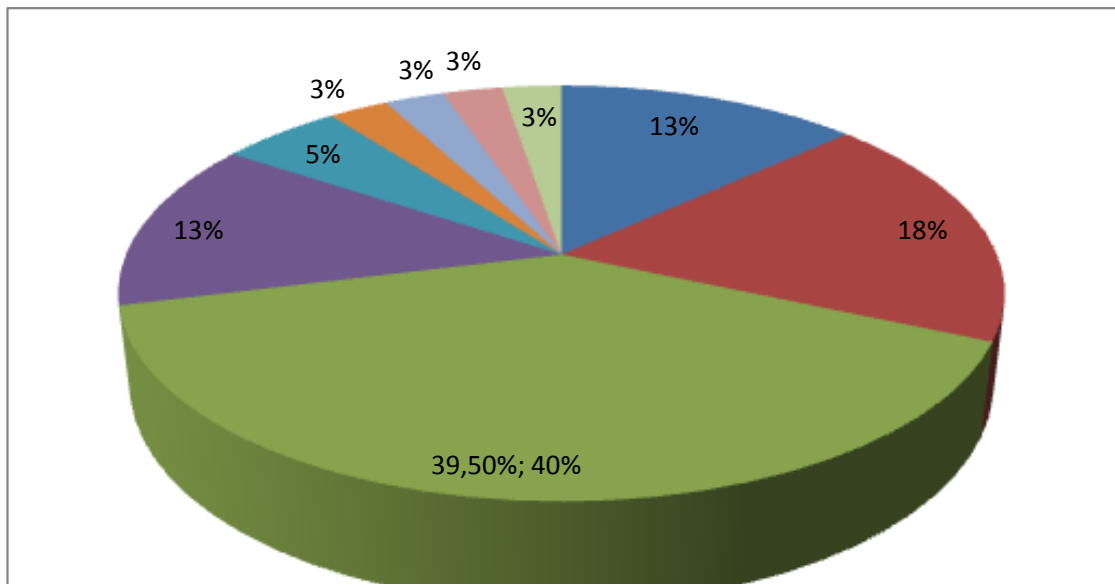
5- الوظيفة: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (02-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفة

النسبة %	التكرار	السنوات
13.20 %	05	طبيب
18.40 %	07	ممرض
39.50 %	15	مساعد تمريض
13.20 %	05	موظف
5.30 %	02	رئيس مصلحة
2.60 %	01	صيدلي
2.60 %	01	مخبري
2.60 %	01	مشغل أجهزة تصوير
2.60 %	01	مساعد اجتماعي
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

الشكل (02-07): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (02-11) والشكل رقم (02-07) الخاصين بتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، نلاحظ أن فئة مساعد تمريض جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 39.50%، بتكرار قدره 15 فرد، تليها فئة المرضى في المرتبة الثانية بنسبة 18.0%، بتكرار قدره 07، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة ممرض وموظف بنسبة بلغت 13.2% بتكرار قدره 02، تليها في المرتبة الرابعة رئيس مصلحة بنسبة 5.30% بتكرار قدره 02، وفي الأخير جاءت فئة مخبري ومساعد اجتماعي وصيدلي ومشغل أجهزة تصوير بنسبة 2.60% وتكرار قدره 01.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والوظيفة، مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

1- تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل :

1-1- اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مظاهر الصراع التنظيمي :

الجدول رقم (2-12) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مظاهر الصراع التنظيمي

الترتيب	الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	قوي	0.966	4.34	توجد في مؤسسة ترشين إبراهيم مظاهر الصراع التنظيمي	01
04	متوسط	1.070	3.13	تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة من اجل حد الصراع في الإدارة بالقوة والسيطرة	02
03	متوسط	0.875	3.21	تتمسك الإدارة بمواقفها وبالحلول المقدمة من طرفها	03
05	متوسط	1.050	3.08	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات موظفيها وتكون حازمة في متابعة القرار	04
02	متوسط	0.950	3.26	تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع	05
03	متوسط	0.963	3.21	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا من اجل الوصول إلى حل يرضي جميع أطراف الصراع	06
05	متوسط	1.075	3.08	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور من أجل التقليل من مظاهر الصراع داخل الإدارة	07
03	متوسط	1.069	3.21	تعمل الإدارة على توضيح الإجراءات التنظيمية داخل الإدارة لتفادي الصراع	08
02	متوسط	1.032	3.26	تتمم الإدارة ببعض أطراف الصراع على حساب أطراف أخرى من اجل السيطرة على الصراع	09
	متوسط	1.005	3.30	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال spss

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة إلى إدراكهم للصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.30 جاء ضمن الفئة الثانية، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.005، حيث كانت العبارة الأولى " وجود مظاهر للصراع التنظيمي في مؤسسة ترشين إبراهيم " الأكثر إسهاما، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.34 بانحراف معياري قدره 0.966 بدرجة موافقة قوية ، وتليها العبارة 05 " تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع " والعبارة 09 "تهتم الإدارة ببعض أطراف الصراع على حساب أطراف أخرى من أجل السيطرة على الصراع " بمتوسط حسابي بلغ 3.26 وبانحراف معياري قدره 0.950 و 1.032 على التوالي ، تم تليها العبارة 03 "تتمسك الإدارة بمواقفها وبالحوال المقدمه من طرفها " والعبارة 06 " تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع أطراف الصراع " والعبارة 08 "تعملا لإدارة على توضيح الإجراءات التنظيمية داخل الإدارة لتفادي أي صراع " بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري قدره 0.875 و 0.9632 و 1.069 على التوالي ، تم تليها العبارة 02 "تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة من أجل حد الصراع في الإدارة بالقوة والسيطرة " بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري قدره 1.070 ، وفي الأخير العبارة 07 " تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور من أجل تقليل من مظاهر الصراع داخل الإدارة" بمتوسط حسابي بلغ 3.08 وانحراف معياري قدره 1.075 .

2- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع :

- اتجاه أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية :

الجدول رقم (2-13) : جدول يمثل اتجاه أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات	الترتيب
10	نظام المكافآت في المستشفى لا يستطيع تحقيق أهداف الخدمة العمومية	3.45	1.179	متوسط	07
11	تحرص المؤسسة على أن تقدم الخدمة في أقصر وقت ممكن	3.58	1.266	متوسط	05
12	تبدل جهدا كبيرا في أداء عملك وتقدم الخدمة لطلابها بالشكل الصحيح	4.37	0.751	قوي	03

12	متوسط	1.108	2.45	يساهم الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مؤسستكم	13
04	قوي	1.276	3.68	يعتبر التنظيم الغير رسمي شكلا من أشكال تقليل وتعطيل الخدمة العمومية داخل المؤسسة	14
02	قوي	0.797	4.53	يساهم التدريب والتكوين المستمر في جودة الخدمة العمومية داخل المؤسسة	15
11	متوسط	1.202	2.50	اعتراض عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة	16
08	متوسط	1.195	3.24	يقبل رئيسك اقتراحاتك حول تطوير الخدمة العمومية في الإدارة	17
09	متوسط	1.277	2.79	يوجد تفاهم بين الموظفين داخل الإدارة لتقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين	18
10	متوسط	1.288	2.74	يحصل الموظف على التقدير والثناء والتحفيز من قبل الرؤساء على التقديم الجيد للخدمة للمواطنين	19
01	قوي	0.515	4.71	يعتبر عملك داخل المستشفى مصدر فخر وتقدير للعائلة ومركز اجتماعي بالنسبة إليك	20
06	متوسط	0.797	3.53	تمنح الإدارة المكافآت على حساب المحسوبة والمنافع الشخصية حيث يؤثر سلبا على نوع الخدمة العمومية المقدمة	21
04	قوي	1.210	3.68	يساهم نقص التعاون والتنسيق بين الموظفين في التأثير على التقييم الجيد للخدمة العمومية	22
متوسط		1.066	3.48	المعدل العام	

من الجدول السابق تشير اتجاهات أفراد الدراسة على تحسين جودة الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.48 جاء ضمن الفئة الثانية ، أي موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس جودة الخدمة العمومية

بدرجة متوسطة ، وبانحراف معياري قدره 1.066 ، حيث كانت العبارة 20 "يعتبر عملك داخل المستشفى مصدر فخر وتقدير للعائلة ومركز اجتماعي بالنسبة إليك " أكثر إسهاما بمتوسط حسابي بلغ 4.71 وانحراف معياري قدره 0.515 ، تم تليها العبارة 15 " يساهم التدريب والتكوين المستمر في جودة الخدمة العمومية داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 04.53 وانحراف معياري قدره 0.797 ، تم تليها العبارة 12 "تبدل جهدا كبيرا في أداء عملك وتقديم الخدمة لطلابها بالشكل الصحيح " بمتوسط حسابي 04.37 وانحراف معياري قدره 0.751 ، تم تليها العبارة 14 " يعتبر التنظيم الغير رسمي شكلا من اشكال تقليل وتعطيل الخدمة العمومية داخلا لمؤسسة " والعبارة 22 " يساهم نقص التعاون والتنسيق بين الموظفين في التأثير على التقييم الجيد للخدمة العمومية " بمتوسط حسابي بلغ 03.68 وانحراف معياري قدره 1.276 و 1.210 على التوالي ، تم تليها العبارة 11 "تحرص المؤسسة على أن تقدم الخدمة في أقصر وقت ممكن " بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 1.266 ، تم تليها العبارة 21 " تمنح الإدارة المكافآت على حساب المحسوبة والمنافع الشخصية، حيث يؤثر سلبا على نوع الخدمة العمومية المقدمة " بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدره 0.797 ، تم تليها العبارة 10 "نظام المكافآت في المستشفى لا يستطيع تحقيق أهداف الخدمة العمومية " بمتوسط حسابي بلغ 03.45 وانحراف معياري قدره 1.179 ، تم تليها العبارة 17 "يقبل رئيسك اقتراحاتك حول تطوير الخدمة العمومية في الإدارة " بمتوسط حسابي بلغ 03.24 وانحراف معياري قدره 1.195 ، تم تليها العبارة 18 "يوجد تفاهم بين الموظفين داخل الإدارة لتقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين " بمتوسط حسابي بلغ 2.79 وانحراف معياري قدره 1.277 ، تم تليها العبارة 19 "يحصل الموظف على التقدير والثناء والتحفيز من قبل الرؤساء على التقديم الجيد للخدمة للمواطنين " بمتوسط حسابي بلغ 02.74 وانحراف معياري قدره 1.288 ، تم تليها العبارة 16 "أنت راض عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة " بمتوسط حسابي قدره 02.50 وانحراف معياري قدره 1.202 ، وفي الأخير العبارة 13 "يساهم الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مؤسستكم " بمتوسط حسابي قدره 02.45 وانحراف معياري قدره 1.108.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : نصت الفرضية على :

" توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين ابراهيم".

الفرضية الأساسية H_0 : لا توجد ملامح و مظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين إبراهيم.

الفرضية البديلة H_1 : توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين إبراهيم.

وبالرجوع إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين إبراهيم ، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ذلك بلغ 4.34. جاء ضمن الفئة الثالثة أي موافقة أفراد الدراسة على العبارة التي تقيس مدى وجود ملامح للصراع التنظيمي بمستوى قوي ، وبانحراف معياري قدره 0.966 .

القرار : رفض الفرضية الأساسية وقبول الفرضية البديلة .

النتيجة :توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي في مستشفى ترشين إبراهيم.

الفرضية الثانية :

نصت الفرضية على انه : " لا توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة ".

الفرضية الأساسية H_0 : لا توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم (2-14) : جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر مظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية

مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة F	Beta	B	R ² Adjusted	الخطأ المعياري	الصراع التنظيمي
							قيمة R 0,399
0,013	2.613	6.830	0.399	0.469	0,136	0.179	R ² 0,159

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

يتضح من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لمظاهر الصراع التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية تقريبا 14% اعتمادا على Adjusted R² ، ويشير الجدول أن قيمة F بلغت 6.830 ، وأن قيمة (Sig) كانت أقل مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ حيث بلغت 0,013. وتشير قيمة Beta إلى أثر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية بلغت 40% وهي قيمة إيجابية، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05 .

الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة: نصت الفرضية على انه :

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير الصراع التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية تُعزى للمتغيرات الشخصية".

- تم استخدام اختبار t للفرضية للمتغيرات الوصفية التي يساوي عدد متوسطاتها أو يقل عن 2 ، (الجنس).

- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي F للإجابة على الفرضية للمتغيرات الوصفية التي يزيد عدد متوسطاتها عن 2 (المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية - الوظيفة العمر).

متغير الجنس :

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تحسين الخدمة العمومية تعزي لمتغير الجنس" .

جدول رقم (2-15): جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تبعا لمتغير الجنس

العينة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	21	3.37	0.43	1,58	36	0,824
أنثى	17	3.61	0.48			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار t نلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، ومن تم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الجنس.

حول العمر :

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تحسين جودة الخدمة تعزي لمتغير العمر".

جدول رقم (2-16): جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير العمر

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.971	3	0.324		
داخل المجموعات	7.129	34	0.210	1.544	0,221
المجموع	8.100	37			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير العمر .

- حول المستوى التعليمي :

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تحسين جودة الخدمة تعزي لمتغير المستوى التعليمي".

جدول رقم (2-17) : جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.269	3	0.090	0.389	0,761
داخل المجموعات	7.831	34	0.230		
المجموع	8.100	37			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير المستوى التعليمي .

حول الخبرة المهنية :

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تحسين جودة الخدمة تعزي لمتغير الخبرة المهنية ."

جدول رقم (2-18) : جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.787	3	0.262		
داخل المجموعات	7.313	34	0.215	1.219	0.318
المجموع	8.100	37			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الخبرة المهنية .

حول متغير الوظيفة :

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تحسين جودة الخدمة تعزي لمتغير الوظيفة ."

جدول رقم (2-19) : جدول يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعاً لمتغير الوظيفة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.254	3	0.157		
داخـل المجموعات	6.846	34	0.236	0.664	0,718
المجموع	8.100	37			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPss

من الجدول السابق وباستخدام اختبار F يلاحظ أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الوظيفة .



خاتمة:

يمكن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مدى النظر إلى الأبعاد الإيجابية وكذا السلبية لهذا الصراع، الذي بات مرغوبا فيه لما له من آثار مترتبة عن كلا البعدين. كما ينظر حديثا إلى هذا الصراع بأنه ضروريا للمحافظة على مستوى معتدل له داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخلاقة.

كان الهدف من دراستنا الانتقال بمفهوم إدارة الصراع التنظيمي من الميدان النظري لها كعملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات وتوجهها توجيها صحيحا (فهي وسيلة للإبداع أو سبب للتدمير والهدم) إلى الميدان العملي لها بمدى تطبيقها والنظر إلى نتائجها المتعلقة بكل طرفي الصراع المتمثلة في الفرد والمنظمة.

نتائج الدراسة:

- يرى أفراد عينة الدراسة في مستشفى ترشين إبراهيم بأنه توجد ملامح ومظاهر للصراع التنظيمي، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة التي تقيس ذلك بلغ 4.34 جاء ضمن الفئة الثالثة أي موافقة أفراد الدراسة على العبارة التي تقيس مدى وجود ملامح للصراع التنظيمي بمستوي قوي، وبانحراف معياري قدره 0.966؛
- توجد علاقة تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير المستوى التعليمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الخبرة المهنية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تعزي إلى متغير الوظيفة .


التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة المديرين حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛
- التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات العاملين في المنظمات الأهلية تجنبًا للصراعات المتعلقة بإزدواجية المهام وغموض الدور؛ إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع؛
- ضرورة دراسة وتشخيص موقف الصراع قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها؛
- تقديم حوافز تشجيعية للموظفين المميزين.

آفاق الدراسة:

- في نهاية دراستنا نقترح مجموعة من العناوين في هذا المجال التي يمكن بحثها وهي:
- ور إدارة الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العمومية.
 - أثر إدارة الصراع التنظيمي على ولاء العاملين في المؤسسات العمومية.
 - واقع الصراع التنظيمي في المؤسسات الخاصة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

ولاً: الكتب

1. أكرم محسن الياسري، وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2015 .
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون ذكر بلد النشر، 2001.
3. جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1 ، 2011 .
4. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 199 7.
5. عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان . الأردن، ط1، 2006.
6. قاسم نايف علون المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. كرون وولتس، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 1991.
8. مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
9. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2004.
10. محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية ، دعائم وأدوات، دار طليحة للطباعة، الجزائر، 2010.
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2010 .
12. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
13. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.

14. هيجان، عبد الرحمان بن أحمد ، القيادة الإدارية النسائية ، مدخل سيكولوجي ، دار المؤيد للنشر والتوزيع ، الرياض،السعودية ، 2004.

ثانياً: المجالات:

15. سعدي حاييف كاظم السلطاني،دراسة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، المعهد التقني، مجلة العربي للعلوم الإقتصادية، العدد الثالث والعشرون، السنة الثامنة، بابل.

16. عبد الكريم قريشي، روم فائزة ، الاستراتيجيات ا لخمسة لإدارة الصراع التنظيمي،مجلة دراسات نفسية وتربوية ،مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، عدد 14 جوان 2015 .

17. ليث عبد الله سليمان القهيوي ،أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد الخامس عشر،العدد الأول، 2015.

18.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

19. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى،استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل بكليات التمريض، جامعة الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009.

20. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008/2017.

21. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية "دراسة على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر"، ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

22. عبد القادر كاس، الإدارة العامة والاصطلاح الإداري في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، 2008/2007.

23. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
24. يوسف بوكدر، أثر ترشيد التسيير على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم الأساتذة	الرقم
أستاذ	محمد بلعربي	01
أستاذ	محمد البشير شلالي	02
أستاذ	عبد الرؤوف قنبور	03

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستمارة

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

الاستمارة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي نقوم بإعداده

وذلك لإتمام مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان " دور الصراع التنظيمي في تحسين

الخدمة العمومية" بدراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية تيرشين إبراهيم بغرداية"، بهدف بيان الدور الذي يؤديه الصراع

التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية.

وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة، نرجو منك التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية

بوضع (X) في المكان المخصص لذلك

مع العلم أن البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدرنا

إسهامكم في هذا الاستبيان وشاكرنا تعاونكم سلفاً.

وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ :

أ/ يوسف رحمانى

إعداد الطالبين :

- عبد الباسط دحو

- عبد الحق هرويني

- البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 31-40 من 41-50 أكثر من 50
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي بكالوريا جامعي دراسات عليا
- 4- الخبرة(سنوات) من 1-5 6-10 11-16 أكثر من 16
- 5- نوع الوظيفة:

ب-المحور الأول : مظاهر الصراع التنظيمي

المتغير	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد في المؤسسة تيرشين إبراهيم مظاهر الصراع التنظيمي					
02	تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة من أجل حد الصراع في الإدارة بالقوة والسيطرة					
03	تتمسك الإدارة بمواقفها وبالحلول المقدمة من طرفها					
04	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات موظفيها وتكون حازمة في متابعة القرار					
05	تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع					
06	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع أطراف الصراع					
07	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور من أجل التقليل من مظاهر الصراع داخل الإدارة					
08	تعمل الإدارة على توضيح الإجراءات التنظيمية داخل الإدارة لتفادي أي صراع					
09	تهتم الإدارة ببعض أطراف الصراع على حساب أطراف أخرى من أجل السيطرة على الصراع					

ج-المحور الثاني : الخدمة العمومية						
المتغير	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	نظام المكافآت في المستشفى لا يستطيع تحقيق أهداف الخدمة العمومية					
11	تحرص على أن تقدم الخدمة في أقصر وقت ممكن					
12	تبدل جهد كبيراً في أداء عملك وتقدم الخدمة لطالبيها بالشكل الصحيح					
13	يساهم الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مؤسستكم					
14	يعتبر التنظيم الغير رسمي شكلا من أشكال تقليل وتعطيل الخدمة العمومية داخل المؤسسة					
15	يساهم التدريب والتكوين المستمر للموظفين في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل المؤسسة					
16	أنت راضي على ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة					
17	يقبل رئيسك اقتراحاتك حول تطوير الخدمة العمومية في الإدارة					
18	يوجد تفاهم بين الموظفين داخل الإدارة لتقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين					
19	يحصل الموظف على التقدير والثناء والتحفيز من قبل الرؤساء على التقديم الجيد للخدمة للمواطنين					
20	يعتبر عملك داخل المستشفى مصدر فخر وتقدير من العائلة ومركز اجتماعي بالنسبة إليك					
21	تمنح الإدارة المكافآت على حساب المحسوبة والمنافع الشخصية حيث تؤثر سلبا على نوع الخدمة العمومية المقدمة					
22	يساهم نقص التعاون والتنسيق بين الموظفين في التأثير على التقديم الجيد للخدمة العمومية.					

وشكراً

الملحق رقم (03) : مخرجات SPSS

الفاكرونباخ الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.742	9

الفاكرونباخ تحسين جودة الخدمة العمومية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.627	13

الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.757	22

توزيع افراد العينة حسب الجنس

جنس المستجوب				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide ذكر	21	55.3	55.3	55.3
أنثى	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

حسب العمر

سن المستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide أقل من 30 سنة	19	50.0	50.0	50.0
من 31 الى 40 سنة	10	26.3	26.3	76.3
من 41 الى 50 سنة	6	15.8	15.8	92.1
اكبر من 50 سنة	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي المتحصل عليه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide ثانوي	10	26.3	26.3	26.3
بكالوريا	10	26.3	26.3	52.6
جامعي	11	28.9	28.9	81.6
دراسات عليا	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide من 1 الى 5 سنوات	13	34.2	34.2	34.2
من 6 الى 10 سنوات	14	36.8	36.8	71.1
من 11 الى 16 سنة	5	13.2	13.2	84.2
اكثر من 16 سنة	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

حسب الوظيفة

وظيفة المستجوب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide طبيب	5	13.2	13.2	13.2
ممرض	7	18.4	18.4	31.6
مساعد تمرير	15	39.5	39.5	71.1
موظف	5	13.2	13.2	84.2
رئيس مصلحة	2	5.3	5.3	89.5
صيدلي	1	2.6	2.6	92.1
مخبري	1	2.6	2.6	94.7
مشغل اجهزة تصوير	1	2.6	2.6	97.4
مساعد اجتماعي	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

اتجاه أفراد عينة الدراسة حول مظاهر الصراع التنظيمي

Statistiques

		تتم الادارة ببعض اطراف الصراع على حساب اطراف اخرى من اجل السيطرة على ال	تعمل الادارة على توضيح الاجراءات التنظيمية داخل الادارة لتفادي اي صراع	تتفاوضي بعض الامور من اجل التقليل من مظاهر الصراع داخل الادارة	تقوم ادارة المؤسسة بفرص الحثي على حل يرضي جميع اطراف الصراع	ارضاء جميع رغبات موظفيها وتكون حازمة في متابعة القرار	تنسك الادارة بمواقفها وبالطول في الادارة بالقوة والمقدمة من طرفها	تقوم الادارة بفرض الحلول الكفيلة من اجل حد الصراع في الادارة بالقوة والسيطرة	تجاهل الادارة بفرص جميع رغبات موظفيها وتكون حازمة في متابعة القرار	تجد حلا وسطا من اجل الوصول الى حل يرضي جميع اطراف الصراع	تتفاوضي بعض الامور من اجل التقليل من مظاهر الصراع داخل الادارة	تعمل الادارة على توضيح الاجراءات التنظيمية داخل الادارة لتفادي اي صراع	تتم الادارة ببعض اطراف الصراع على حساب اطراف اخرى من اجل السيطرة على ال
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.34	3.13	3.21	3.08	3.26	3.21	3.08	3.21	3.26	3.08	3.21	3.26
	Ecart type	.966	1.070	.875	1.050	.950	.963	1.075	1.069	1.032	1.075	1.069	1.032

اتجاه أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية
 جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر مظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة
 العمومية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.399 ^a	.159	.136	.43487

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط 1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	1.292	1	1.292	6.830	.013 ^b
Résidus	6.808	36	.189		
Total	8.100	37			

a. Variable dépendante : متوسطت

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط 1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.406	.417		5.772	.000
متوسط 1	.324	.124	.399	2.613	.013

a. Variable dépendante : متوسطت

الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تبعا لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	جنس المستجوب	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الخدمة_ العمومية	ذكر	21	43.8571	5.69461	1.24267
	أنثى	17	46.9412	6.27964	1.52304

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الخدمة_ العمومية	Hypothèse de variances égales	.050	.824	-1.586-	36	.122	-3.08403-	1.94504	-7.02876-	.86069
	Hypothèse de variances inégales			-1.569-	32.774	.126	-3.08403-	1.96567	-7.08427-	.91620

الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير العمر

ANOVA

الخدمة_ العمومية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	164.096	3	54.699	1.544	.221
Intragruppes	1204.772	34	35.434		
Total	1368.868	37			

الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	45.475	3	15.158	.389	.761
Intragruppes	1323.394	34	38.923		
Total	1368.868	37			

الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	132.932	3	44.311	1.219	.318
Intragruppes	1235.936	34	36.351		
Total	1368.868	37			

الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين جودة الخدمة العمومية تبعا لمتغير الوظيفة

ANOVA

الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	211.878	8	26.485	.664	.718
Intragruppes	1156.990	29	39.896		
Total	1368.868	37			



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	شكر وعرهان.	
II.....	الإهداء	
IV.....	ملخص	
VI.....	قائمة الموضوعات	
VII.....	قائمة الجداول	
IX.....	قائمة الأشكال	
X.....	قائمة الملاحق	
أ.....	مقدمة	
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لصراع التنظيمي والخدمة العمومية		
6	تمهيد:	
7.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والخدمة العمومية	
7	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي	
7	أولاً: تعريف الصراع التنظيمي	
9	ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي و مصادره	
13	ثالثاً: استراتيجيات إدارة الصراع	
	المطلب الثاني: الإطار النظري للخدمة العمومية	
		17
17	أولاً: تعريف الخدمة العمومية	
18	ثانياً: تعريف جودة الخدمة	
19	ثالثاً: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية	
	المطلب الثالث: علاقة الصراع التنظيمي بتحسين الخدمة العمومية	
		21
21	أولاً: الآثار الإيجابية:	
22	ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:	
	ثالثاً: الاتجاه المتوازن	
		22

.....المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	23
.....المطلب الأول: الدراسات المحلية والدراسات العربية.....	23
.....أولاً: الدراسات المحلية:.....	23
.....ثانياً: الدراسات العربية.....	25
.....المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....	29
.....المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	31
.....أولاً: من حيث المتغير المستقل والتابع.....	31
.....ثانياً: من حيث الحدود المكانية.....	31
.....ثالثاً: من حيث المجال الزمني:.....	31
.....رابعاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة.....	31
.....خامساً: من حيث أداة الدراسة.....	31
.....سادساً: من حيث الهدف.....	32
.....خلاصة الفصل.....	33
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمستشفى تيرشين إبراهيم بغرداية	
.....تمهيد.....	35
.....المبحث الأول: تقديم للمؤسسة الاستشفائية تيرشين ابراهيم بغرداية.....	36
.....المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	36

.....	أولاً: نبذة تاريخية عن الدكتور تيرشين ابراهيم.....	36
.....	ثانياً: تقديم عام حول المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.....	36
.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية تيرشين ابراهيم.....	37
37	أولاً: الهيكل التنظيمي.....	37
.....	ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي الداخلي للمستشفى:.....	37
.....	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة.....	41
.....	المطلب الأول: طرق الدراسة.....	41
41	أولاً: منهجية الدراسة:.....	41
.....	ثانياً: مجتمع الدراسة.....	41
42	ثالثاً: متغيرات الدراسة:.....	42
.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة:.....	42
.....	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	42
.....	ثانياً: أدوات جمع البيانات.....	44
46	ثالثاً: صدق وثبات الإستبيان:.....	46
.....	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.....	48
48	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....	48
48	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.....	48

.....	ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....	49
56	ثانياً: تحليل محاور الدراسة.....
60	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
69	خاتمة
69	قائمة المراجع.....
.....	فهرس المحتويات.....
		84