



**الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات وأثره على أداء
المؤسسات : ” دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بببلا ”**

**Administrative conflict between individuals
and groups and its impact on the
performance of institutions : an imperial
study on private hospital Bella.**

د/ هناء أحمد محمد خليل
مدرس إدارة الأعمال – المعهد العالي
للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ
hanaaahmed715@yahoo.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع . العدد الخامس عشر
يناير ٢٠٢٣ م
رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

الملخص :

قد أولى الكثير من الباحثين والمفكرين دراسة " أثر الصراع الإداري على أداء المؤسسات لدى العاملين، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة هذا الأداء ومن أهم هذه العوامل هو الصراع داخل التنظيم بين الأفراد والعاملين.

فالصراع أمر حتمي داخل منظمات الأعمال ولكن القدرة على إدارة الصراع داخل المنظمة هي واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع تلك الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة، وتعد أهمية إدارة الصراع بمستوى أهمية صنع القرارات والقيادة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع الإداري على أداء المؤسسات لدى العاملين في المستشفيات الخاصة .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٧٢) استبانة موزعة على المبحوثين، واستخدم الباحث العينة العشوائية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين.

ومن أهم نتائج البحث أن الصراع الإداري يؤدي إلى التوتر، والصراع قد يحدث نتيجة رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين.

ومن أهم التوصيات تحقيق مبدأ العدالة، والتقارب بين الخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الصراع الإداري، أداء المؤسسات، الأفراد والجماعات.

Summary:

Many researchers and thinkers have studied the impact of the administrative conflict on the performance of institutions among workers, but there are other factors that play an important role in influencing the degree of this performance, and one of the most important factors is the conflict within the organization between individuals and workers.

Conflict is inevitable within business organization, but the ability to manage conflicts within the organization is one of the most important skills that a contemporary manager needs to deal with those conflicts that arise within the organization. The importance of the conflict management process is as important as decision-making and leadership.

The study aimed to identify the impact of the administrative conflict on the management of institutions among workers in private hospitals. The study included the descriptive analytical method. To verify the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for the study, consisting of 72 questionnaires distributed to the respondents. The researcher used a random sample, and the study population was represented by all employees.

One of the most important findings of the research is that conflict leads to tension and conflict occurs as a result of the desire of each individual to achieve his interests, even if at the expense of others.

One of the most important recommendations is to achieve the principle of justice, co-operation among others, and participation in decision-making.

Key words: Administrative conflict and the performance of institutions, individuals and groups.

مقدمة:

منذ بداية وجود الإنسان على الأرض وهو يعاني صراعاً مع الطبيعة من أجل البقاء ، إلى أن تطورت قدرات الإنسان في السيطرة والتغلب على الفوارق التي كانت تشكل المخاوف لديه ليدخل في مرحلة أخرى من الصراع مع الذات الإنسانية، واصطدم الإنسان بالإنسان وكأن الكون قد ضاق بالبشر ونشأ نوع جديد من الصراع وهو الحرب، وأصبح المبدأ السائد هو البقاء للأقوى الذي يستطيع تحقيق الاستمرارية من خلال الانتصار في الحروب، وبالتالي تكونت الصراعات السياسية والاجتماعية ونتيجة للدمار الذي خلفته الحروب التي خاضتها البشرية ظهر الصراع النفسي.

تم تقسيم الدراسة الي:

١- الفصل الأول / الإطار المنهجي

٢- الفصل الثاني / الإطار النظري

٣- الفصل الثالث / النتائج والتوصيات

الفصل الأول الإطار المنهجي

بالرغم من أن التنظيمات تمثل أنظمة تعاونية إلا إنها تعتبر في نفس الوقت أماكن يتنافس فيها الأفراد ويتصارعوا أيضاً.

ولقد كانت النظرة السابقة للصراع الإداري ترى إنه شيء سلبي ينبغي العمل على تجنبه، وحتى اذا وجدت الصراعات داخل المنظمة فإنه يجب على المدير أن يستخدم سلطته وقوة مركزه في القضاء على هذه الصراعات سواء بتوقيع العقاب على الأطراف المتصارعة أو فصلها عن بعضها البعض، وعدم الموافقة على تعاونها معاً مستقبلاً.

ولقد أشار بعض الكتاب إلى أن الصراعات خلال هذه الفترة كانت تعود إلى وجود خلافات شخصية بين العمال وبعضهم البعض، أو نتيجة للخلافات في اتجاهات جماعات العمل، أو بسبب وجود أفراد محدثي اضطرابات.

أما الكتابات الحديثة في موضوع الصراع التنظيمي، فقد نظرت إليه على أنه شيء طبيعي لا يمكن إغفاله أو تجنبه وذلك لأنه جزء لا يتجزأ من حياة التنظيم، بل أصبحنا الآن نحتاج لبعض من أنواع الصراعات داخل المنظمات حتى يمكننا تحقيق بعض من أهدافها.

ويعتبر الصراع نوع من التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين ، وهو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف، أو هو موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد، وبمعنى آخر فإن الصراع هو ظاهرة اجتماعية تعكس حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج من عدم التوافق بين رغبتين أو أكثر أو تعارض إرادتين أو أكثر، أما ظاهرة الصراع على المستوى الدولي فتعكس حالة من تعارض المصالح أو اختلاف القيم بين مجموعة بشرية وأخرى، وهو أيضاً حالة سببها تعارض حقيقي ومتخيل للاحتياجات والقيم والمصالح أو الأهداف حيث يسعى كل طرف لإضعاف الطرف الأخر للوصول لغايته، ويمكن أن ينشأ الصراع داخلياً في الشخص نفسه ، أو خارجياً بين اثنين أو أكثر من الأفراد والجماعات.

١ - مشكلة الدراسة:

عدم إدراك بعض رؤساء المنظمات بأن نشوء الصراعات داخل المنظمات بات أمراً حتمياً لا مفر منه وما على إدارات المنظمات إلا القبول بتلك الصراعات وحسن إدارتها.

كما يعتبر الصراع الإداري حالة قائمة ومتوافرة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، فهو عبارة عن خلافات قد تحدث بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين أنفسهم، يمكن من خلالها تغيير وضع معين للأفضل لخلق دافع جيد نحو تطوير الأداء للأفضل.

انطلاقاً مما سبق فإن الصراع الإداري يلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد والمنظمات وأنه لا بد من حسم إدارة الصراع الإداري بما ينفع المنظمات والعاملين فيها. ويعتبر إدارة هذه المنظمات التي ينشأ فيها الصراع الإداري مما قد يؤثر سلباً على الإنتاجية والعطاء من العاملين فيها لذا فقد تبلورت مشكلة البحث في معرفة ما مدى تأثير الصراعات الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسات.

ونلاحظ أيضاً لا يوجد اهتمام بصفة خاصة بدراسة الصراعات داخل المؤسسات.

٢ – أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي والتطبيقي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

١ – الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية لهذا البحث فيما يلي:

يسعى هذا البحث إلى توفير إطار نظري مقترح للقضاء على مشكلة الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات محل الدراسة، تناول بعض المفاهيم الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية وتتمثل في الصراع بين الأفراد والجماعات والنواتج الوظيفية.

٢ – الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ضرورة الاهتمام بالحد من الصراع بين الأفراد والجماعات وذلك لزيادة قدرتهم في تعزيز نواتج الموظف محل الدراسة.

كما أن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في مساعدة العاملين في تخفيض الصراع بين الأفراد والجماعات لضمان أداء أفضل للموظفين داخل المنظمة.

٣ – هدف الدراسة:

معرفة الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراعات الإدارية للحد من تأثير هذه الصراعات على أداء المؤسسات وقياس معدلات الرضا الوظيفي وعناصرها لدعم وتعزيز الإيجابيات ومحاولة إزالة السلبيات إن وجدت وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين في المستشفيات الخاصة.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء وتقييم هذا المستوى.
- تحليل وبيان العلاقة بين عناصر الصراع الإداري ومستوى الأداء في المؤسسات.
- تحديد العلاقة بين الصراع الإداري وبين أداء المؤسسات.
- تحديد أبعاد الصراع الإداري والأكثر أهمية على أداء المؤسسات.
- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء أداء العاملين؟
- ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار؟
- من الذي سيقوم بعملية التقييم؟
- ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم؟
- ما هي دورية التقييم؟ وهل يتم سنويا أم كل نصف سنة؟
- هل يتم إخبار العاملين بنتائج التقييم؟ كيف؟

٤ – فروض البحث:

في ضوء الدراسات السابقة، أمكن صياغة الفروض على النحو التالي:
لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الصراع الإداري وأداء المؤسسات.

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الصراع الإداري (العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) على أداء المؤسسات (عدم الرضا الوظيفي، عدم الرضا عن النمو الارتقائي، أسلوب القيادة والإشراف، النواحي الاجتماعية)
لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بهيئة المستشفيات الخاصة حول متغيرات الصراع الإداري.
لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بهيئة المستشفيات الخاصة ببيلا حول أداء المؤسسات.

٥ - المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

(أ) الصراع الإداري. (ب) أداء المؤسسات.

(أ) الصراع: Conflict

تناول عدد من الباحثين مفهوم الصراع كلا حسب رؤيته لطبيعة الصراع. فقد عرف الصراع بأنه: اختلاف مجموعة عمل مع مجموعة أخرى أو قسم مع قسم آخر داخل المنظمة بسبب تباين أهدافها ومن أجل الحصول على الموارد.
يعرف "شابلين" الصراع في قاموسه فيقول: إنه التواجد المترام الدافعين متناقضين أو أكثر عند نفس الفرد أو نفس الجماعة، والذي يؤدي إلى التآزم النفسي والتوتر الذهني.
ويتخذ التعبير عن هذا التآزم والتوتر أشكالاً ومظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع. والمنافسة قد تتحول إلى صراع عندما تتخذ مظهراً عدائياً يتمثل في رغبة المنافسة والقضاء على منافسه بشكل نهائي.
أما "جيلين" يعرف الصراع بأنه العملية الاجتماعية التي يسعى الأفراد أو الفئات الاجتماعية من خلالها إلى تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به (١)
يمكن تعريف الصراع على النحو التالي:
يعرف معجم اللغة العربية المعاصر الصراع على أنه: خصومة أو مناقضة أو نزاع أو مشادة، فهو تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف أو التصارع بين قوتين أو جماعتين.
ويعرف أيضاً: بأنه خلاف قادم بين أشخاص لديهم آراء أو مبادئ متعارضة، أو هو قتال بين مجموعتين أو أكثر من الناس أو البلدان (٢).

الصراع الإداري:

إن الصراع الإداري ما هو إلا تعبير عن الخلافات التي تحدث بين الأفراد، أو الجماعات نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية للأفراد، وطريقة إدراكهم للأمور، وكثرة ضغوط العمل، والتنافس في الموارد المحددة ورغبة كل فرد في تحقيق مصلحته الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين.
ويعرف James الصراع الإداري بأنه حالة من الخوف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.
وإذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعنى بالتبعية إنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني (٣).

كما يعرف البعض الصراع على أنه صورة من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغير أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطل أو إفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه(٤)

وقد عرفه "الويس كوسر" بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية والمهنة، الأجر والحوافز، حيث يهدف المتضاربون إلى تحييد خصومهم، والقضاء عليهم، ويرى "كوسر" بأن الفرد يدرك بأنه التعارض في القيم والاتجاهات يؤدي إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته وبالتالي يقوم باستخدام أساليب إدارية للتخلص منه(٥)

ب – تعريف الأداء المؤسسي:

هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة فعالة، وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.

الأداء المؤسسي بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي : أداء الأفراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في اطار البيئة التي تعمل فيها(٦).

الأداء والمؤسسي:

عملية مخططة ومستقرة تهدف إلى إحداث التغيير وتنمية العاملين واثقل مواهبهم ، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، تدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع والارتقاء بثقافة الأفراد(٧) .

الأداء المؤسسي:

يقصد بمفهوم الأداء للمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات(٨).

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح(٩).

٦ – الدراسات السابقة:

يتناول الباحثون في هذا الجزء الدراسات السابقة على النحو التالي:

أ - دراسات سابقة تناولت الصراع الإداري.

ب - دراسات سابقة تناولت أداء المؤسسات.

أ - الصراع الإداري.

٦-١ - دراسة (حسانين- المتولي- محمود، ٢٠١٨):

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للصراع بين الأسرة والعمل على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ويؤثر تأثير إيجابي على النسبة لترك العمل عند مستوى ٠,٠٠١ في حين أن الصراع بين الأسرة والعمل لا يؤثر تأثير معنوي على مستوى الأداء الوظيفي، وأن الصراع بين الأسرة والعمل يؤثر على كل من الرضا التنظيمي ونويا ترك العمل والأداء الوظيفي(١٠).

٦-٢ - دراسة (الشمري - الرشيدى، ٢٠١٧):

تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين بقطاع التدريب مرتفعاً والى المستويات كانت المصادر البيئية والمصادر التنظيمية ثم المصادر الشخصية... (١١)

٦-٣ - دراسة (العمار، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لسلوك القادة لمساندة المرؤسين على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير(١٢)

٦-٤ - دراسة (Shahin، ٢٠٢٢)

تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين العلاقة العميقة بين معظم أبعاد الثقافة الوطنية واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية(١٣)

٦-٥ - دراسة (حنا، ٢٠١٦):

تبين من نتائج الدراسة أن تنوعت مداخل ومحاور التعبير الفني للطلاب عن مفهوم الصراع، وتنقسم إلى (الصراع النفسي- الصراع الخيالي - الصراع الواقعي) (١٤).

٦-٦ - دراسة (مطر، ٢٠١٤):

تبين من نتائج الدراسة أن الصراع الوظيفي هو صراع إيجابي إذا أحسنت إدارته وهو عكس الصراع غير الوظيفي الذي يعد صراعاً مضرراً للمنظمة ومدمراً لفاعليتها ولعلاقات العمل بشكل عام(١٥)

٦-٧ - دراسة (إدريس - نافع، ٢٠٠٦):

تبين من نتائج الدراسة أن ليس هناك تمييز بدرجة كبيرة للصراع في شركات القطاع العام التجارية وذلك من حيث الاتجاهات الشخصية للعاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في البنوك، وشكل أهم العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التغيير في بنوك القطاع العام التجارية في شعور العاملين بدرجة كبيرة الولاء نحو البنك الذي يعملون به، ودائماً يفضل التركيز على الخدمات العالمية بدلاً من الدخول في مجالات جديدة، وأن الصراع بين الأفراد ظاهرة صحية، وتسود روح المشاركة بين العاملين على تحقيق أهداف البنك، وأن إدارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم، وأخيراً تأخذ إدارة البنك في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات المنظمة داخل الوحدة البنكية(١٦).

٦-٨- دراسة: (دراسة الشربيني، ٢٠٢١):

تبين من نتائج البحث أن آراء عينة الدراسة إن إدارة شركة النقل والهندسة توازن بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع وذلك بدرجة موافقة بلغت ٧٤,٧٤٪ (١٧)

٦-٩- دراسة (حماده، ٢٠٢٠):

تبين من الدراسة وجود علاقة معنوية ذات إحصائية بين عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين تحسين الأداء بالمنشأة، فقد بلغت معاملات الارتباط وفقاً للدراسة ما يلي: (١٨)

فقد حقق البعد الاجتماعي معامل ارتباط قدره: ٠,٧٧٣

قد حقق الأداء الاقتصادي معامل ارتباط قدره: ٠,٧٠٥

قد حقق البعد البيئي معامل ارتباط قدره: ٠,٦٣٨

٦-١٠- دراسة (علي، ٢٠٢٠):

أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق فردية معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية والأبعاد الثلاثة (تنوع المهمة، هوية المهمة، الاستقلالية) وفقاً للقسم الذي يعمل به الفرد، وهذه النتيجة طبيعية حيث أن تلك الفروق بسبب الخصائص الوظيفية وتختلف من وظيفة لأخرى، فوجود التفاوت بينها نتيجة أن هناك وظائف فنية تحتاج لمهارات خاصة بها، وهناك وظائف بسيطة تقوم بأعمال روتينية متكررة (١٩).

٦-١١- دراسة (الناقعة، ٢٠١٥):

تبين من نتائج البحث أن توفير التمويل والائتمان المصرفي ووجود قطاع مالي يستفيد من التطور التكنولوجي ويمد الائتمان لكافة الوحدات الاقتصادية (٢٠).

٦-١٢- دراسة (Rawas، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين جودة الإدارة الشاملة وبناء الفرق في الجامعات الخاصة (٢١).

٦-١٣- دراسة (L. Lshafei- H. Elemwi- Y. Ebeid – ٢٠١٨):

تبين من نتائج الدراسة أن وجود اختلاف بين شركات القطاع العام والخاص من حيث تحديات تطبيق المرونة الاستراتيجية، وهذا الاختلاف تم تفسيره لصالح شركات القطاع العام، كما يوجد اختلاف بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم من حيث تحديات تطبيق المرونة الاستراتيجية وتم تفسير هذا الاختلاف لصالح الشركات كبيرة الحجم (٢٢)

٦-١٤- دراسة (أبو اكفا، ٢٠١٩):

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين جماعة العمل وتطوير الأداء من المنظمة، حيث أظهرت أن أهم عناصر جماعة العمل التي تؤثر إيجابياً على عملية تطوير الأداء هي سيادة روح الفريق. المودة والتفاهم بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، الشعور بمسئولية جماعية تجاه تحقيق أهداف الشركة (٢٣)

٦-١٥- دراسة (عيد، ٢٠١٦):

تبين من نتائج الدراسة أنه يمكن الاهتمام بتنمية نمط ثقافة الابتكار كنمط داعم لنمط ثقافة الرسالة وفاعل بصورة جوهرية في دعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تفعيل الممارسات الابتكارية لتنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وبناء ثقافة الأداء المؤسسي

، وتشجيع المبادرات الفردية والمنهجية العلمية في التعامل مع التجارب والخبرات لبناء الثقة والتعلم المستمر (٢٤)

٦- ١٦- دراسة (Yousif ، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء والعلاقات الطيبة في مكان العمل إلى نسبة الأداء في المؤسسة (٢٥)

٦- ١٧- دراسة (Ahmed، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير مباشر من النسبة على أداء الفرد وتحسين البيئة يساعد على زيادة أو تغيير أداء الفرد إلى الأحسن (٢٦).

٦- ١٨- دراسة (Mohamed - Hassan، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة أن إلى أي مدى يكون للعوامل الاقتصادية للدولة تأثيرات جيدة، مما قد يحفز الحكومة وصانعي السياسات على طلب المزيد من الاهتمام بتلك العوامل مثل الإنترنت والابتكار لتطوير وتعزيز مستوى الأداء والاستقرار والأرباح (٢٧)

٦- ١٩- دراسة (Ibrahim، ٢٠٢٢):

تبين من نتائج الدراسة أن بعض سمات الشخصية لها بعض التأثير على سلوك الفرد في تحمل المخاطر. ووضحت النتائج دور الوسيط الجزئي الذي يتوحد به سلوك تحمل المخاطر بين السمات الشخصية ونوع المصريين (ذكر أو أنثى) وقراراتهم الاستثمارية. تقدم الدراسة رؤية قيمة لخبراء الاستثمار وواضعي السياسات لفهم سلوك المستثمرين في مصر (٢٨)

٦- ٢٠- دراسة (Melbolok- A., Soliman – ٢٠٢١):

تبين من نتائج الدراسة أن إلى أي مدى يكون للعوامل الاقتصادية للدولة تأثيرات جيدة، مما قد يحفز الحكومة وصانعي السياسات على طلب المزيد من الاهتمام بتلك العوامل مثل الإنترنت والابتكار لتطوير وتعزيز مستوى الأداء والاستقرار والأرباح (٢٩).

٦- ٢١- دراسة (عيد، ٢٠١٩):

تبين من نتائج الدراسة أنه تم التوصل بصورة نهائية إلى إنه يمكن تحسين مستوى التميز المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال الاهتمام بتنمية الوعي الاستراتيجي بكافة أبعاده لما له من تأثير ملحوظ على تحسين حالة الالتزام التنظيمي التي بدورها تزيد من تحقيق التميز المؤسسي مما يؤدي لتحسين ترتيب الجامعات المصرية مقابل الجامعات العالمية وفق التصنيفات المعتمدة والمعترف بها عالمياً (٣٠)

٦- ٢٢- دراسة (القاسم – محمد – الغرابلي، ٢٠١٦):

تبين من نتائج الدراسة أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المنشودة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تبنى استقطاب جيد ، وتمويل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة، فالاستقطاب خطوة مهمة جداً في عملية التوظيف ، فهو العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي تبنى عليها الخطوات الأخرى، فإذا نجحت خطوة عملية الاستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة والعدد الكافي وهذا يؤثر على إنتاجية المؤسسة وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة (٣١).

٦-٢٣- دراسة (مروان – السنديوني – فاروق – العمادى، ٢٠١٩):

تبين من نتائج الدراسة إنه كلما زادت سنوات خبرة العامل زاد احترامه للعمل وميوله للإحساس بالمسئولية، وزاد شعوره بالانخراط الكامل للعمل ، وبالتالي زادت درجة انتمائه وحبه واستغراقه بعمله(٣٢).

ب (الأداء المؤسسي:

٦-٢٤- دراسة (عبد الستار، ٢٠١٧):

تبين من نتائج الدراسة أن يكون الهدف النهائي من تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية في المستشفيات عينة البحث هو تحقيق رضا المستهلك الخارجي المتمثل في متلقى الخدمة أو الرعاية الصحية والمرضى(٣٣).

٦-٢٥- دراسة (عبد السلام – الطبلوى، ٢٠١٩):

تبين من نتائج الدراسة أن وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي المرن والتطوير التنظيمي(٣٤).

٦-٢٦- دراسة (مسعد، ٢٠٢٠):

أوضحت نتائج الدراسة أن متغير التهمك التنظيمي يتوسط العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي وأن العلاقة غير المباشرة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي أضعف من العلاقة المباشرة بينهما كنتيجة لادخار هذا المتغير الوسيط، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن شعور العاملين بالتمريض بالمستشفيات التعليمية بالتهكم التنظيمي بالضرورة سوف يقلل من مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي وعدم المباهاة بإنجازات المصنع ونجاحاته، الأمر الذي يؤثر بالضرورة على الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره المحصلة النهائية لجميع الممارسات الإدارية وما يشعر به العاملين(٣٥).

٦-٢٧- دراسة (El-Habashy – ٢٠١٧) :

تبين من نتائج البحث أن مؤشر جودة الحوكمة له تأثير إيجابي كبير على مؤشر أداء الشركة علاوة على ذلك، فإن الملكية المؤسسية والملكية الخاصة وتركيز الملكية لها أقوى الآثار على جميع أبعاد الأداء(٣٦).

٦-٢٨- دراسة (عبد الغفار - ٢٠٢١):

تبين من نتائج الدراسة إلي أن التهمك التنظيمي يتوسط العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي وذلك بحجم تأثير (ES=0130) الأمر الذي يعني انه في حالة إدراك المرؤوسين يتحدث زملائهم عنهم بشكل غير أخلاقي سواء فيما يتعلق بالناحية العملية أو الشخصية فإن ذلك يجعلهم يدركون أن المنظمة تفتقر إلي المعايير الأخلاقية في التعامل مع زملاء العمل ، مما ينعكس ذلك علي مشاعرهم بشكل سلبي ويجعلهم يقومون بسلوكيات مضادة لهذه السلوكيات مثل عدم الرغبة في أداء المهام الوظيفية أو القيام بها ولكن بشكل يفتقر للجودة أو ظهور مشاعر كراهية العمل والشعور بالاعتراب داخل المنظمة.

٦-٢٩- دراسة (2022mohamed-hassan):

العلاقات التي يكون أدائها عالي في نظام العمل تؤدي إلى الزيادة الإنتاجية ورفع قيمة المنظمة.

٧ - منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهداف البحث وهما:
الجانب النظري: حيث استخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية لعرض وتحليل البحوث التي تناولت موضوع البحث.
الجانب التطبيقي: اعتمد فيه الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء عينة البحث فيما يتعلق بتأثير الصراع بين الأفراد والجماعات على الأداء المؤسسي.

٨ - حدود الدراسة:

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الأعضاء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية بمدينة بيلا محافظة كفر الشيخ.
الحدود البشرية: على العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية ببيلا

٩ - تساؤلات البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من وجود صراع إداري داخل المستشفيات الخاصة ببيلا سعياً للإجابة على التساؤلات التالية:
هل يوجد صراع إداري داخل المؤسسة؟
ما تأثير هذا الصراع على العاملين في المؤسسة؟
ما مدى تأثير الصراع الإداري على أداء المؤسسات؟
إلى أي مدى توجد علاقة بين درجة إدارة الصراع الإداري ومستوى أداء العاملين؟
ما هي المقترحات للتقليل من الصراعات داخل المؤسسات؟

١٠ - عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة وهي استمارة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وتم توزيعها على (١٠٠) من العاملين بالمستشفيات ببيلا، وطلب من أفراد العينة وضع العلامة من وجهة نظر عينة الدراسة عن الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات وتأثيره على أداء المؤسسات.

الاستبانة تضمنت (٣) أجزاء في نوع الأسئلة كالتالي:

المحور الأول: خاص بالبيانات والمعلومات الشخصية الموضوعية لعينة الدراسة من خلال (٧) متغيرات (الجنس - الجنسية - السن - المستوى التعليمي - الخبرة)

المحور الثاني: يتضمن مصادر الصراع الإداري (الشخصية التنظيمية والبيئية)

المحور الثالث: يتضمن مقياس أداء المؤسسات (الرضا الوظيفي - عدم الرضا من النمو الارتقائي - أسلوب القيادة والإشراف - النواحي الاجتماعية)

١١ - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الصراع الإداري وله أبعاد وهي (الشخصية والتنظيمية - البيئة).
المتغير التابع: أداء المؤسسات أبعادها (عدم الرضا الوظيفي - الرضا من النمو الارتقائي - أسلوب القيادة والإشراف - والنواحي الاجتماعية).

١٢ - مصادر الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث على المصادر التالية:
المصادر الأولية: الاستبانة التي تم إعدادها.
المصادر الثانوية: فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من خلال الاطلاع على أدبيات الصراع الإداري وأداء المؤسسات بالكتب والدوريات، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني الجانب النظري

أبعاد الصراع الإداري

تتمثل الأبعاد في (العوامل الشخصية – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية)

العوامل الشخصية:

إن العنصر البشري يعد أهم عنصر في عملية إدارة المؤسسات، حيث يعد العصب الأساسي والعمود الفقري لأي مؤسسة أو تنظيم، فلا يمكن لأي مشروع من المشروعات أن يحقق أهدافه في التنمية والتطوير مهما توافرت العناصر المادية والتكنولوجية والتنظيمية... إلخ ما لم يكن هناك كفاءات إدارية تدير هذه الإمكانيات.

تنظيم وتطوير الأداء من خلال وجود بناء تنظيمي واضح المعالم ومحدد المسؤوليات والمهام قادر على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء في إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف والغايات (٣٧).

وأهم العوامل الشخصية هي توفير القيم والاتجاهات والمهارات.

وتتمثل العوامل الشخصية في الخصائص الجسمانية وهي الصفات الحيوية المؤثرة في الفرد، والتي تميزه عن الحيوان والجماد وهذه المكونات يرثها الفرد من الوالدين والجدود بنسب متفاوتة. والخصائص العقلية والنفسية وهي الصفات النفسية التي يعتمد عليها سلوك الفرد أكثر مما يعتمد على الصفات الجسمانية، لأن الإنسان يتطور منذ لحظة ولادته مروراً بمرحلة التعليم ثم الإدراك ثم الثقة بالنفس وهي مثل الصفات الجسمانية قد يكون للوراثة دور كبير في تحديدها.

العوامل التنظيمية:

تعنى كل ما يتعلق بالنواحي التنظيمية من هيكل إداري وتسلسل للوظائف ووضوح للسلطات والمسئوليات ووضوح للعلاقات بالتنظيم، واختيار سليم للكوادر وعمليات تدريب مناسبة. وكلما توفر التنظيم الإداري من حيث الوظائف وتناسب شاغلها وقدرتهم على أداء وظائفهم، كلما كانت الإدارة قادرة على النهوض بالإنتاجية وتحقيق أعلى المستويات لها، ولا شك أن هناك أهداف تنظيمية متعددة تسعى المنظمات لتحقيقها بخلاف الربح تشمل أهداف اجتماعية واقتصادية ووظيفية وإنسانية، كالتوسع والنمو وإرضاء الجمهور وزيادة سعادته ورفاهيته، وتوفير فرص وظيفية للقوى العاملة.... إلى آخر الأهداف التي تنهض بالمجتمع.

العوامل البيئية:

البيئة هي مجموعة من القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها، وهذه القوى قد تكون قوى إيجابية تعمل في صالح المنظمة، وقد تكون هذه القوى سلبية وهذه القوى تعمل في غير صالح المنظمة ولذلك يقع على الإداريين في المنظمة مسئولية التعامل مع هذه القوى المختلفة بحيث تستفيد من القوى الإيجابية.

إيماناً من رجال الإدارة ورجال الأعمال بأن المنظمة أو المنشأة لا تعمل في فراغ، لقد كان من نتيجة ظهور فكرة الأنساق المفتوحة وتزايد تأثير البيئة بأشكالها المختلفة أن آمن رجال الإدارة بأن المنظمات

التي يعملون بها لا يمكن فصلها عن البيئة التي تعمل فيها، ولكنها تتأثر بما يحدث في هذه البيئة، وكذلك تؤثر هذه المنظمات في تلك البيئة.

تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً في النهوض بحياة المجتمع ورفع كفاءته الإنتاجية. وإن كان الإنسان وليد بيئته، وبالتالي لابد للدولة أن تعمل على تطوير هذه البيئة وتحويلها من بيئة تقليدية إلى بيئة أكثر تطوراً، وزيادة نسبة التعليم والوعي الذي يخلق ويعود المجتمع على سلوكيات جديدة تعمل على نشر ثقافة التحول إلى مجتمع صناعي متطور، وسد كل ما هو عامل مخالف لسلوكيات الانضباط والإنتاج ويحبذ ويحفز على العمل والجد فيه.

ولابد للمنظمة من توفير البيئة الداخلية المناسبة للإنتاج داخل وحدات العمل، سواء كانت هذه الوحدات وحدات إنتاجية أو خدمية، وفي ذات الوقت لابد للإدارة أن تعمل على تطويع البيئة الخارجية ودعم القوى الدافعة فيها(٣٨).

الصراع الإداري:

الصراع:

يعد منظور الصراع Conflict Perspective من المنظورات الأساسية في علوم الإنسانية. ولهذا المنظور تاريخ طويل في العلم كما هو الشأن بالنسبة للمنظور الوظيفي، ونجد أن كلا من المنظورين يهتم بشكل أساسي بدراسة الوحدات الكبرى وكلاهما يهتم بشرح نفس الظواهر الاجتماعية، ولكن من وجهات نظر متعارضة.

وقد أكدت الفلسفة الاجتماعية المبكرة لدى "هنري دي سانت سيمون" على الصراع والاستغلال كجوانب هامة في المجتمعات الصناعية التي ظهرت في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

وترجع الجذور الفكرية لمنظور الصراع إلى آراء وأعمال "كارل ماركس" في القرن التاسع عشر التي أكدت على الصراع الملازم للمصلحة بين العمال وأصحاب رأس المال.

وتشمل نظرية الصراع الحديثة آراء العلماء من أمثال "الف واهرندروف" و "لويس كونر" و "رونالد كولنر" و "ميلز"

وينظر نموذج الصراع على اعتبار أنه حالة عدم التوازن من الصراع بين الجماعات والطبقات، ويتجه نحو التوتر والتغير الاجتماعي. وعلى الرغم من أن المجتمع يكون في حالة مستمرة من الصراع إلا أن هناك حالة مؤقتة يسودها الاستقرار وقد يكون النسق الاجتماعي مستقراً.

في حالة عدم التوازن في وقت نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتدور عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف. ويمكن تحقق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القهر أو القوة. أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على إنها منتظمة حول مجموعة من القيم المتسقة، بل يتصورها على إنها أنساق تتضمن مواقف صراعية، ويتسم الموقف الصراعى في أغلب الأحوال بعدم التوازن في القوى، مما يشير إلى هذا المنظور يستخدم نموذج الصراع في تحليل أن الأنساق الاجتماعية، وله أهمية كبيرة في دراسة الصراع والتغير الاجتماعي.

ويعرض منظور الصراع صورة للمجتمع تختلف بشكل واضح من تلك الصور التي يعرضها المنظور الوظيفي. فبينما يؤكد الوظيفيون على ثبات المجتمع نجد أن أصحاب منظور الصراع يصورون المجتمع على اعتبار إنه حالة دائمة من التغير، ويتسم بالصراع، ويميل الوظيفيون إلى التركيز على أن النظام الاجتماعي العام يعتمد إلى حد كبير على التعاون الإداري بين أعضاء المجتمع، بالإضافة إلى أن الوظيفيين يدافعون بشكل ضمنى عن النظام الاجتماعي القائم في المجتمع.

ويرى أصحاب منظور الصراع أن الجماعات المختلفة داخل المجتمع لها مصالح وقيم اقتصادية. ويؤدي التنافس بين هذه الجماعات إلى استمرار عملية التغير الاجتماعي، ويثير أصحاب هذا المنظور بعض التساؤلات الهامة مثل: ما هي الجماعات التي تعد أكثر قوة داخل المجتمع؟ وما هي الجماعات التي تعد أكثر ضعفاً؟ وكيف تستفيد الجماعات الأقوى من النظام الاجتماعي القائم؟ وكيف يتحقق الضرر للجماعات الضعيفة؟

أولاً: المنظور الماركسي للصراع:

يعد ماركس K. Marx من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في ظهور منظور الصراع. فقد درس ماركس المجتمعات القديمة والمعاصرة بهدف توجيه مجرى التاريخ، وذهب إلى أن النسق الاقتصادي يعد المصدر النهائي للسلوك الاجتماعي والنظم الاجتماعية. وقد أسهم ماركس بصفة خاصة في نظريات الصراع الحديث بطرق متعددة. ونجد أن استخدامه للدليل التاريخي هدف لفهم المجتمعات المعاصرة يعد في غاية الأهمية. كما أن تأييد ماركس على التعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي مع الموارد والتقنية والمصانع وقوة العمل المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وقد لاحظ ماركس أن ضغط وسائل الإنتاج يؤدي إلى اضطهاد بعض الجماعات واستغلالها لبعض الجماعات الأخرى. كما قام ماركس بتطوير نظرية تتضمن سلسلة من المراحل التي تمر بها المجتمعات المختلفة حتى توصل أخيراً إلى مرحلة اختفاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج.

ثانياً: منظورات الصراع الحديثة:

وقد أصبحت منظورات الصراع الحديثة تهتم بدراسة الصراع بين مختلف الجماعات التي يمكن تحديدها عن طريق الطبقة أو السلالة أو المعتقدات الدينية، أو النوع أو محل الإقامة أو السن أو أسلوب الحياة (٣٩)

وبعد رالف واهرنديروف من بين أهم أصحاب منظور الصراع الحديث، ويرى أن الصراعات شيء جوهري لأي تنظيم اجتماعي، حيث يوجد تفاوت مقبول في السلطة بين الجماعات المختلفة وهذا الصراع حول السلطة يتضمن فكرة ماركس عن الصراع الطبقي، إلا إنه يشمل أيضاً الصراع بين الجماعات لأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج. وعلى سبيل المثال قد يكون هناك صراع بين من يقومون بأعمال السكرتارية وبين المدير في الشركة وذلك على الرغم من عدم امتلاك جماعة منها لوسائل الإنتاج (٤٠).

الشخص الذي يحمل رغبة في التعبير عن نفسه إلى حد السلوك العدوانى يحقق أهدافه على حساب الآخرين، برغم التأييد الدائم لنفسه وتعبيره عن مشاعره في أي موقف، فإن السلوك العدوانى يؤذى الآخرين ويجرحهم عن طريق صنع خياراتهم رغماً عنهم والتقليل من أهليتهم.

السلوك العدواني يتسبب عادة في إذلال وإخضاع المتلقي، والحقوق تنكر ويشعر المتلقى بالأذى والحرج والمهانة، وبالطبع فإن أهدافه في الموقف لا يتم تحقيقها، السلوك العدواني قد يحقق أهداف المرسل، ولكنه أيضاً يمكن أن يولد مرارة وإحباط قد يتحول فيما بعد إلى رغبة عنيفة في الانتقام (٤١)

كما أشار القرآن الكريم إلى العديد من الطبائع والحالات بالإنسان والمتصلة بالنفس، فنسب إليها نوازع السلوك والانفعالات الكثيرة وصحوة الضمير والطمأنينة والخوق والضيق، وللأسف نسب إليها صفات مثل الذكر والتذكر والفكر، كما نسب إليها دوافع السلوك المرتبطة بالغريزة والعقل الخير أو الضمير الحي، ونسب إليها السكون والحركة نحو الخير أو الشر نتيجة ما وصفه بأنه وسوس النفس، كما نسب إليها العادات والطبائع والأخلاق والأفعال في الخير والشر، ثم نسب إليها ظاهرة الموت والحياة والوفاة. والأخيرة أي الوفاة هي الحالة والبيئة التي تحيا وتنطلق فيها النفس أو الروح عند النوم وعند الموت، وهي طور من أطوار الوجود الإنساني ولا تعنى العدم الذي هو من نصيب الجسد فقط (٤٢).

ثالثاً: الصراع الاجتماعي بين الأفراد والجماعات:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد والجماعات عندما تتعارض مقاصدها أو أساليبها في تحقيق تلك المقاصد أو عندما تتفق تلك المقاصد وتختلف الآراء حول أساليب تحقيق المقاصد أو العكس بالعكس (٤٣). ويتخذ الصراع الاجتماعي أشكالاً وأسماء مختلفة نعرضها فيما يلي:

أ) الصراع بين الأشخاص:

ويتمثل هذا الشكل من أشكال الصراع عندما تشتد المنافسة بين شخصين إلى درجة الكراهية والعداء بسبب أو بدون سبب، ويحاول كل طرف تدمير الطرف الآخر أو القضاء عليه أو هزيمته وإذلاله بشتى الوسائل الممكنة والمتاحة، ونستطيع أن نلمس مثل هذه الصراعات الشخصية في شتى مجالات الحياة وكثيراً ما تكون الأنانية وحب الذات والرغبة في السيطرة والنفوذ والثروة هي الدوافع الأساسية لمثل هذه الصراعات.

ب - الصراع السياسي:

وهو شكل شائع من أشكال الصراع ويتخذ أحد مظهرين: فقد يكون صراعاً محلياً داخلية في إطار المجتمع الواحد أو الدولة الواحدة، كما يحدث بين الأحزاب السياسية المتصارعة. ويتخذ هذا الصراع مظاهر الحملات الدعائية والشتائم والاشتباكات الدامية أحياناً، وقد يكون لصراع دولياً خارجياً بين مجتمع وآخر أو بين دولة وأخرى، كما يحدث بين الدول الكبرى والدول الصغرى على حد سواء، ويتخذ هذا الشكل من الصراع مظاهر مختلفة تتمثل في الحملات الدعائية وتبادل التهديدات.

ج - الصراع الطبقي:

قد يظهر الصراع الطبقي في نطاق المجتمع الواحد بين الطبقات المتفاوتة فيه، قد يظهر على نطاق دولي، ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة شعور إحدى الجماعات أو الطبقات إنها متفوقة على الطبقة الأخرى وغناها أكثر رقياً وتقدماً، ولذلك فإنها تحاول السيطرة عليها وطمسها أو استعبادها

الإبعاد خطرهما أو لاستخدامهما لتحقيق مصالحها السياسية أو الطبقية. ويتخذ هذا النوع من الصراع مظاهر الاضطرابات والثورات والاعتداءات بالضرب والقتل والحرق والسلب.

د - الصراع الديني:

لقد عرفت المجتمعات البشرية الكثير من أمثلة الصراع الديني عبر التاريخ منذ أيام الفراعنة وحتى يومنا الحاضر مروراً بالحروب الدينية الأوروبية والحروب الصليبية والفتن الطائفية التي تعصف بكثير من البلدان على امتداد الكرة الأرضية، ويحدث هذا النوع من الصراع بين جماعات وطوائف الأديان المختلفة كما يحدث بين أفراد وطوائف الدين الواحد وفي نطاق الوطن الواحد.

هـ - الصراع العرقي:

الصراع العرقي هو شكل من أشكال الصراع الذي يحدث بين جماعات الأجناس المختلفة والذي ينتج عن عدم التقارب والتخوف الذي يسود بينها، أو عن الصراع على النفوذ والسلطة. كما ينتج عن شعور أحد الأجناس بالتفوق على الجنس الآخر وممارسته أشكال الاضطهاد العرقي نحو الجنس الآخر، ويتخذ هذا النوع من الصراع أشكالاً مختلفة كالتمييز والعزلة والاضطرابات والثورات والمظاهرات والحروب المحلية والدولي. ولعل أفضل الأمثلة على ذلك ما هو حاصل بين الزنوج والأوروبيين البيض في الولايات المتحدة الأمريكية، والبيض والسود في جنوب إفريقيا.

رابعاً: أنواع الصراع:

للصراع التنظيمي أنواع متعددة: مثل

- 1- الصراع بين الإدارات بعضها البعض داخل المنظمة الواحدة.
- 2- الصراعات الشخصية بين العاملين.
- 3- الصراعات الموجودة داخل الفرد نفسه وحتى المنظمات.

صراع الأدوار Role conflict:

معاناة بسبب تعدد الأدوار والمتطلبات المتباينة وما يتبعها من ضغوط يجعلها تشعر بدرجة من التوتر والقلق نتيجة التناقض بين طموحها ومشاعر الذنب تجاه الآخرين (٤٤).

صراع الدور Role Conflict :

يبدأ الصراع بين الأدوار الاجتماعية الثابتة المطلوبة من الفرد في عمر محدد وجنس معروف وما يفقده الفرد عن نفسه وقدراته، وفي الأطفال الموهوبين تزداد الحاجة لإنفاذ الأعمال لمستويات أعلى من التقليدية لنفس السن والجنس ويظهر ذلك واضحاً في التحصيل الدراسي العالي للرياضيات والعلوم لدى الأولاد (٤٥).

خامساً: نتائج الصراع الاجتماعي:

يؤدي الصراع بمختلف مظاهره وأشكاله إلى نتائج وأثار بعضها سلبي وبعضها إيجابي. ويمكن تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:

١ - إحداث التماسك في داخل كل من الجماعات المتصارعة:

فعندما يحدث الصراع بين جماعتين مختلفتين سواء كان الاختلاف سياسياً أم دينياً أم طبقياً أم عرقياً، فإن النتيجة المنطقية لذلك الصراع أن يؤدي إلى نوع من التماسك بين أعضاء كل جماعة من الجماعات المتصارعة. لأن العدو المشترك يدفع أفراد الجماعة الواحدة إلى تناسي خلافاتهم الشخصية وإلى التماسك والاتحاد معاً ضد الطرف الآخر لحماية أنفسهم وحماية مئتهم وعقائدهم وامتيازاتهم أو جنسهم(٤٦)

٢ - التفكك والخلخلة داخل المجتمع ككل:

فالصراع الطبقي أو الديني أو العرقي أو السياسي في نطاق الوطن الواحد يؤدي إلى تفكك المجتمع وخلخلة بنيانه وتداعيه، وينتشر بين أفراد وجماعته بلبلة الأفكار والتشكك والنزاعات والافتتال، مما يؤدي إلى شلل إمكانات المجتمع وطاقاته وتخلفه في شتى الميادين، وجعله مطمع لكل الطامعين من الداخل والخارج.

٣ - تدمير الثروة وسفك الدماء:

ويعتبر هذا نتيجة طبيعية للحروب والخلافات التي تحدث بين أبناء وجماعات الوطن الواحد أو بين الدول المتصارعة حيث تؤدي الحروب إلى تدمير الثروات الوطنية والقومية لكل من المتصارعين، وإلى سفك دماء الكثير من أبناء الوطن والأوطان المتصارعة.

٤ - السيادة والتفوق لأحد الأطراف:

نتيجة لانتصاره على الطرف الآخر وتدميره والقضاء عليه.

٥ - إحداث التوافق الاجتماعي بين الفئات المتصارعة:

وذلك في حالة تقارب القوى المتصارعة وعدم إمكانية أن تحقق إحداها مكاسب مهمة على الطرف الآخر(٤٧).

سادساً: الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع الإداري:

١ - استراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية (Compromising) :

أن تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين بحيث يحافظان على علاقة طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

٢ - استراتيجية التنازل (Accommodation) :

حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

٣ - استراتيجية التجنب (Avoidance)

تقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين: إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

٤ - استراتيجية القوة الجبرية:

يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة إنه طرف مهم ومفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه.

٥ - استراتيجية التعاون: Collaboration

يستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وإنهما متعاونان، حيث تتوفر لديهما النيات الطيبة، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية (٤٨)

سابعاً: كيفية التعامل مع الصراع:

فيما يلي بعض من مبادئ الحل البناء للصراع:

- ١ - العقلانية: حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر واعرض موقفك بوضوح وهدوء بالحقائق وكن محدداً ولا تعمم.
- ٢ - التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح وابحث عن جذور الصراع، هل هي حول الحقائق أو القيم، أم المنهجية أو الأهداف؟
- ٣ - التواصل: شاور الطرف الآخر قبل اخذ قرار يؤثر عليه، وإمداده بالمعلومات سيشرح التواصل ويقلل مستوى الصراع.
- ٤ - الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، اكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة بموضوع الصراع.
- ٥ - التأثير غير القسري: لا تفرض أموراً على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك وتقبل محاولته لإقناعك كما تحاول أنت إقناع الآخرين.
- ٦ - القبول: اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار، كن ذا رغبة في التعلم.
- ٧ - النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصاً وأميناً (٤٩).

الصراع الاجتماعي:

إن السمة الغالبة في الفكر الغربي في القرن التاسع عشر، غالباً ما كان يؤكد على أهمية الصراع. ولهذا اهتم المفكرين الاجتماعيين منذ عصر كونت وما بعده بالبحث عن النظم والأحكام الاجتماعية الضرورية والظروف الموضوعية التي تستطيع تحقيق التكامل والانسجام والتوافق الاجتماعي الذي كان الإنسان بحاجة ماسة له.

وقد ظهر في ذلك الوقت نظريتان لتفسير الصراع، من حيث طبيعته وخطورته، ولكل منهما افتراضاتها التي تنطلق منها، فقد جاءت نظرية "هوبز" منطلقة من قوله "إن المجتمع البشري في حالة صراع وحرب دائمة للبقاء فيها للأقوى"، وهذا أيضاً ما أيدته نظرية "دارون"، أما النظرية الأخرى فهي نظرية "ماركس" التي ترى أن جوهر الصراع يكمن في تضارب مصالح الطبقات الاجتماعية التي نجم عن طبيعة العلاقات الإنتاجية.

فالنظرية الصراعية تنظر للظواهر الاجتماعية بكامل أبعادها على أنها نتيجة للصراع كما تنظر إلى العملية الاجتماعية أساساً في ضوء الميل العدواني للإنسان وليس على أساس التعاون بين الجماعات، وهو يتطلع للصراع كظاهرة أساسية محورية خلافية لا يمكن الاستغناء عنها في الحياة الاجتماعية أكثر من النظر إليها على أنها إنحراف هدام وغير مقبول (٥٠)

عوامل كسب الصراع:

- ١ - الإيمان: قاعدة التمسك بالحقوق والواجبات التي حددتها لهم الشريعة.
 - ٢ - إطاعة القائد.
 - ٣ - القوة والعنف في الصراع.
 - ٤ - الأعداد.
 - ٥ - يؤكد القرآن الكريم على دور القائد في تحريض المؤمنين على القتال وحثهم عليه.
 - ٦ - التماسك وشيوع التنظيم في صفوف الجماعة.
- هذه بعض من منطلقات الفكر الصراعى الذى تناوله القرآن الكريم (٥١)

ثانياً: الأداء المؤسسي

تسعى كافة المنظمات إلى تحسين أداء إدارتها وأنشطتها المختلفة، من خلال الاستفادة من المعلومات والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي لتلك المنظمات وبناء المعارف عليها، حيث توفر المعرفة إطاراً جيداً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة بها (٥٢)

يعرف الأداء المؤسسي على أنه النتيجة المتحصّل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعير عنها بوحدات قياس.

ويعرف أيضاً أنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في العمل من مجهود بدني وذهني.

يشير أيضاً إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل المنظمة وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

وفى تعريف آخر للأداء المؤسسي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.

أبعاد الأداء المؤسسي:

تتمثل الأبعاد في (عدم الرضا الوظيفي- عدم الرضا عن النمو الارتقائى- أسلوب القيادة والإشراف - النواحي الاجتماعية)

عدم الرضا الوظيفي: تعنى حالة عدم توافق العاملين وشعورهم بعدم الراحة باتجاه التصميم الذى أجريت عليه وظائفهم، لذلك فالتصميم الرديء للوظيفة يعمل على إحباط العاملين وينشأ عدم الرضا الوظيفي.

عدم التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي لا تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة.

العوامل المؤثرة على عدم الرضا الوظيفي هي الأجور والمرتبات، محتوى العمل وتنوع المهام، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفة بالعمل، فواصل التطور والترقية المتاحة، نمط القيادة، الظروف المادية للعمل، عدالة القائد.

الارتقائى:

التغير أمر حتمى يهتم أو ينصب على الأوضاع الراهنة أو ما هو كائن بالفعل، بمعنى إنه ينصب على الوجود الحقيقي، التغير يشير إلى حدوث تغيرات في الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغير اتجاه يميزه، فقد يتضمن التغير تقدماً وارتقاء في بعض الأحيان بينما قد ينطوى على تخلف ونكوص في بعضها الآخر.

لكي يمكن الارتقاء بالأداء والإنتاجية، فإن السبيل الوحيد لذلك هو الاستفادة من الطاقة الكامنة وغير المستغلة داخل أفراد القوي العاملة، الأمر الذي يحتاج إلي الخبرات المتخصصة والقادرة علي تنظيم الأداء البشري باعتباره المحدد الحاكم الآن للكفاءة الإنتاجية.

القيادة:

القيادة: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحث مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام المتعلقة بها وفي تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ذلك يقول ألن Allen إن القيادة الإدارية تعنى النشاط الذى يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال(٥٣)

إعادة التنظيم هذه ليست كافية حيث ينبغي أن نعزز تغيير شامل في القيادات وتطوير في الخبرات والمهارات التي تعتمد عليها الأجهزة التي أعيدت هيكلتها، بما يتفق مع التغيير في أدوارها، ويشمل التغيير في هذه الأدوار التحول من أسلوب الرقابة الإجرائية التفصيلية التي تعتمد على لوائح نمطية إلى رقابة على مؤشرات واتجاهات الأداء.

النواحي الاجتماعية:

تتعدد النواحي الاجتماعية في عدة نقاط هي :

- قلة الإمكانيات المتاحة المالية والبشرية والتنظيمية.
- الحاجة إلى العلاقات الإنسانية.
- الحاجة إلى التقويم المستمر.
- التعارض بين القيم الإدارية.
- الحاجة إلى تدريب العاملين.
- عناصر الأداء المؤسسي:

يتألف الأداء المؤسسي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل ومدى قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات التقنية والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٢ - أداء العاملين بالمؤسسات:

أولاً: أسس ديناميات الجماعة:

يرى "ثيلين" أن المشكلة الرئيسية التي تواجه الأفراد هي تدريب الناس على إشباع حاجاتهم بكفاءة عن طريق التعاون بين الجماعات، وعن طريق الحل الفعلي للمشكلات في الجماعات، وفيما يلي الأسس التي يحاول "ثيلين" عن طريقها ترجمة ما تعرف عن الديناميات الإنسانية إلى مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق:

الأساس الأول: يرى "ثيلين" أن نوع وكفاية العلاقات الجماعية يؤثران إلى حد كبير في تحصيل الأفراد كما وكيفاً.

الأساس الثاني: يمكن أن يؤثر الجو الجماعي أو أسلوب الحياة الجماعية تأثيراً هاماً على شخصيات أعضاء الجماعة.

الأساس الثالث: مشكلة تعلم إشباع الحاجات إشباعاً كافياً وهي أساساً مشكلة تعلم الطريقة التجريبية عن طريق تطبيقها في مواقف واقعية.

الأساس الرابع: يتضمن تحديد بناء الجماعة عن طريق التخطيط وتحديد الأهداف (٥٤).

الأساس الخامس: يحتل القلق حول الصراع بين الأفراد أو حول عضوية الجماعة مركز الصدارة.

الأساس السادس: تساعد الجماعة التي تدار بطريقة ديمقراطية الفرد على أن يعالج صراعاته بطريقة بناءى تتجه إلى المثل التي يرضى عنها المجتمع (٥٥).

ثانياً الإنسان والمسئولية:

المسئولية من الصفات المميزة للإنسان، وهي صفة يستمدّها من فطرته الإنسانية قبل أن يتلقاها من الخارج، وكل إنسان لديه إحساس بالمسئولية بشكل أو بآخر، وكلما كانت الفطرة سليمة ازداد لدى الإنسان الشعور بالمسئولية.

وافترض الشعور بالمسئولية قائم لدى كل إنسان ولكن هذا لا يمنع من أن تكون حيوية هذا الشعور مختلفة من فرد إلى آخر. وهناك ارتباط تام بين الشعور بالمسئولية والضمير، وعندما نتحدث

عن الضمير فإننا نعني ذلك الشعور الكامن في أعماقنا والذي له تأثيره الكبير في توجيه سلوكنا الوجهة الصحيحة.

وتتأسس المسؤولية على قاعدة من الحرية الواعية، وهذا يعني أن كل فعل يصدر من المرء دون حرية واعية لا تترتب عليه أي مسئولية خلقية أو دينية. والمسئولية تلازم أصحابها قبل صدور الفعل وأثناءه وبعده (٥٦)

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في قياس كفاءة الأداء:

- حاول فيما يلي توضيح الاتجاهات العامة في طرق قياس كفاءة العاملين في الوقت الحاضر.
- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
 - الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
 - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
 - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط.
 - والنموذج الحديث على طريقه لقياس كفاءة العاملين في الاعتبار والاتجاهات السابقة هي طريقة التقييم المشتركة وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل التي هو عضو فيها بدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه.
 - اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
 - الاقتراع السري.
 - يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.

رابعاً: متطلبات أو شروط الأداء الفعال للجماعة:

يتأثر أداء الجماعة بمجموعة من الشروط أو العوامل التي يجب أن تعمل الإدارة على توفيرها بالمستوى المطلوب حتى يتحقق المستوى الفعال لأداء الجماعة وهذه الشروط هي:

- أ) تحديد نوع أو نمط التفاعل بين المجموعات: وهذا يشمل على تحديد مستوى ومعدل التفاعل (يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي أو عدة مرات في اليوم) ويلاحظ أن معدل التفاعل يتزايد كلما تحول الاتصال أو التفاعل بين المجموعات من النوع المركزي إلى النوع التتابعى.
- ب) تحديد حجم واتجاه وطبيعة المعلومات المتدفقة بين المجموعات خلال التفاعل، مثلاً تزيد نسبة ومعدل المعلومات كلما اقتربت نهاية السنة المالية (٥٧).
- ج) تحديد الوقت اللازم لإتمام التفاعل والهدف من التفاعل بين الجماعات وبين المجموعات المختلفة طبقاً لعنصر الوقت لإنجاز أعمال كل مجموعة والهدف الذى تعمل من أجله (٥٨)

خامساً: تقييم الأداء:

لكي يتم تقييم الأداء على أساس موضوعي فإن الأمر يتطلب وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للأداء، ومن الطبيعي أن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدراً موضوعياً لتحديد معايير التقييم التي على أساسها يتم التقييم الفعلي للأداء.

سادساً: خصائص طرق قياس كفاءة الأداء:

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

اغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأداء والتي تؤثر على كفاءتهم.

تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية، بمعنى آخر تهديداً مباشراً لأن الفرد واستقرار آرائه أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.

نتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على امر المشروع، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية فالآلاف النماذج تعد وتملاً ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

صفة أخرى تغلب على تلك الطرق هي التعقيد بسبب الفوائد الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم (مثل طريقة الاختيار الإجباري).

تلك العيوب أو الانتقادات بدأت في الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الكفاءة الحديثة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على اثر التقييم عليه وعلى مركزه في المشروع (٥٩).

سابعاً: مقوماتفاعلية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها مقوماتفاعلية نظام تقييم الأداء:

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كفاءة ومقيمين.
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيداً للأخطاء بل جزء من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات يبسر نقل وتحديث المعلومات بين اطراف التقييم (الرئيس - المرؤوسين - إدارة الموارد البشرية)
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن.

ثانياً: المعوقات الإدراكية في الأداء:

تعتبر القدرات الإدراكية للأفراد من العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء لأن قصورها لدى الفرد يؤدي إلى عدم الفهم وعدم الاستيعاب للأمور مما يؤثر على فاعلية الأداء لديه، ويرجع هذا القصور إلى إحدى هذه العوامل أو بعضها كالتالي:

أ – الثبات الإدراكي:

ويعنى ميل اتجاه الفرد إلى معتقدات معينة وثباته عليها بالرغم مما يطرأ عليه من خبرات جديدة، وهناك من الأفراد من يميلون فقط إلى ما يتفق مع آرائهم ومعتقداتهم وبالتالي رفض كل ما يخالف آراءهم ومعتقداتهم ولذلك تتأثر قراراتهم بالمعتقدات الذاتية الثابتة لديهم (٦٠).

ب- الإسقاط الإدراكي:

ويعنى ميل الفرد إلى إسقاط ما يميل هو من معتقدات وأفكار وقيم على الآخرين، على الرغم من عدم اتفاق آراء هؤلاء الأفراد أو ميولهم أو قيمهم مع آرائه، وتصبح هذه العملية بمثابة معوقاً لتبادل وجهات النظر بين الأفراد.

الفصل الثالث

الإطار العملي

- ١ - النتائج.
- ٢ - التوصيات.
- ٣ - الدراسات المستقبلية.

استمارة استبيان

أثر الصراع الإداري بين أفراد الجماعات على أداء المؤسسات

" دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة ببيلا "

د/ هناء أحمد محمد خليل

دكتوراه بالمعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ

٢٠٢١ - ٢٠٢٢

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

يطيب لى أن أشكركم مقدماً على استجابتكم الكريمة نحو إنجاز هذه الدراسة كما أود إحاطتكم علماً بأن هذه الاستبانة تتضمن عدداً من البنود والمحاوير التي تقيس أثر الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات على أداء المؤسسات " دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية ببيلا".

أولاً: وصف هيئة الدراسة :

الترتيب	النسبة %	العدد	القيمة	المتغير
٢	٣٨,٨٨	٢٨	ذكر	١ - الجنس
١	٦١,١١	٤٤	أنثى	
١	١٠٠	٧٢	مصري	٢ - الجنسية
-	-	-	غير مصري	
١	٥٩,٧٢	٤٣	٢١ - ٣٠	٣ - السن
٢	٢٠,٨٣	١٥	٣١ - ٤٠	
٣	١٩,٤٤	١٤	٤١ - فأكثر	
٢	٤١,٦٦	٣٠	دبلوم	٤ - المستوى العلمي
١	٥١,٣٨	٣٧	جامعى	
٣	٦,٩٤	٥	فوق الجامعى	
٣	٢٦,٣٨	١٩	٣ فأقل	٥ - الخبرة
٢	٢٩,١٦	٢١	٣ - ٥	
١	٤٤,٤٤	٣٢	٥ فأكثر	

ثانياً: فيما يلى مجموعة من العبارات التي تتعلق بالصراع الإداري، يرجى إبداء

آرائكم في الخانة التي تناسب معكم : جدول رقم (٢)

م	(أ) العوامل الشخصية	تعلماً	بغير معرفة	بغير معرفة	محايد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١	تعارض في القيم والاتجاهات	١٧	٢٣,٦١	١٣	١٨,٠٥	٨	١١,١١	١٦
٢	عدم تفهم الأفراد لثقافة الفرد الآخر	١٠	١٣,٨٨	١٧	٢٣,٦١	٢٠	٢٧,٧٧	١٤
٣	الصراع حالة مستقرة بين الجماعات	١٣	١٨,٠٥	٢٣	٣١,٩٤	٥	٦,٩٤	١٧
٤	الصراع يؤدي إلى التوتر	٧	٩,٧٢	١	١,٣٨	٣	٤,١٦	١
٥	يتسم موقف الصراع بعدم التوازن	٨	١١,١١	٧	٩,٧٢	٥	٦,٩٤	٢

م	(أ) الفقرات "العوامل الشخصية"	نمراً	نمراً	محايد	مواقف	مواقف تماماً	الترتيب
٦	يؤدي التنافس بين الجماعات إلى استمرار عملية التغير	١٠	١٣,٨٨	٨	١١,١١	٥	١٢
٧	الشخص القوي يحقق أهدافه على حساب الآخرين	١٧	٢٣,٦١	٧	٩,٧٢	٤	١٥
٨	الصراعات بين الأشخاص بسبب الرغبة في السيطرة والنفوذ	١٥	٢٠,٨٣	١١	١٥,٢٧	١٠	١٣
٩	الصراع يحدث نتيجة رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين	٦	٨,٢٣	١٢	١٦,٦٦	٢١	٤
١٠	الصراع شيء سلبي يجب تجنبه	٤	٥,٥٥	٩	١٢,٥	١٥	١١
١١	يحدث الصراع عند وجود موقف معقد	٧	٩,٧٢	٦	٨,٣٣	١٥	١٠
١٢	اشعر بالراحة عند التعامل مع الرؤساء	٥	٦,٩٤	٥	٦,٩٤	١٨	٩
١٣	يتوفر لدى المهارات المهنية اللازمة	٣	٤,١٦	٣	٤,١٦	١٤	٧
١٤	يمكن التعامل مع الحالات الصعبة	١	١,٣٨	٣	٤,١٦	١٩	٦
١٥	اشعر بالسعادة في الذهاب إلى العمل	٨	١١,١١	٨	١١,١١	١٨	٣
١٦	امتلك القدرة على الاستمرار في العمل ساعات كثيرة	٧	٩,٧٢	٥	٦,٩٤	١٢	٥
١٧	اشعر باننى كل شيء عندما أعود لعملي	٦	٨,٣٣	١٢	٨,٣٣٨	٩	٨

التباين = ٢١,٩٠

المتوسط الحسابي = ٩,١١

الانحراف المعياري = ٤,٦٧

يتضح من الجدول رقم (٢) حصول عبارات: الصراع يؤدي إلى التوتر، يتسم موقف الصراع بعدم التعاون، أشعر بالسعادة في الذهاب إلى العمل، الصراع يحدث نتيجة رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين، امتلاك القدرة على الاستمرار في العمل ساعات كثيرة،

يمكن التعامل مع الحالات الصعبة، يتوفر لدى المهارات المهنية اللازمة، انسي كل شيء عندما أعود لعملي، اشعر بالراحة عند التعامل مع الرؤساء، على المراتب الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات يحدث الصراع عند حدوث موقف معقد، الصراع شيء سلبي يجب تجنبه، يؤدي التنافس بين الجماعات إلى استمرار عملية التغيير، الصراعات بين الأشخاص بسبب الرغبة في السيطرة والنفوذ، عدم تفهم الأفراد لثقافة الفرد الآخر، الشخص القوي يحقق أهدافه على حساب الآخرين، تعارض في القيم والاتجاهات، الصراع حالة مستقرة بين الجماعات، على المرتبة الثانية.

جدول رقم (٢)

م	(ب) الفقرات " العوامل التنظيمية"	نمط مواقف		مجاها	مواقف	مواقف تماماً	مواقف	مواقف تماماً	النمط
		٢٠	٢٧,٧٧						
١	زيادة التظلم والشكاوى	٢٠	٢٧,٧٧	٢٠	٢٧,٧٧	٢٧,٧٧	٢٠	٢٧,٧٧	١٦
٢	عدم إتاحة الفرصة لإبراز المهارات والقدرات	١٥	٢٠,٨٣	١٦	٢٧,٧٧	٢٧,٧٧	٢٠	٢٠,٨٣	١١
٣	عدم إتاحة الفرصة للابتكار	٢٢	٣٠,٥٥	١١	٣٣,٣٣	٣٣,٣٣	٢٤	٣٠,٥٥	١٨
٤	عدم وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل	٢٣	٣١,٩٤	١٧	٢٣,٦١	٢٣,٦١	١٧	٣١,٩٤	١٥
٥	عدم بحث المشكلات والوصول إلى حلها	٢٦	٣٦,١١	٢٠	٢٧,٧٧	٢٧,٧٧	٢٠	٣٦,١١	١٢
٦	سوء التفاهم والاختلاف	٢٢	٣٠,٥٥	٨	١١,١١	١١,١١	٨	٣٠,٥٥	١٧
٧	زيادة ساعات العمل	١٣	١٨,٠٥	١٢	١٦,٦٦	١٦,٦٦	١٢	١٨,٠٥	١٤
٨	العدالة التنظيمية تقلل من الصراع	٦	٨,٣٣	٥	٦,٩٤	٦,٩٤	٥	٨,٣٣	٧
٩	عدم توضيح الأدوار المطلوبة من العاملين	٢٢	٣٠,٥٥	٢٢	٢٢,٢٢	٢٢,٢٢	٢٢	٣٠,٥٥	١٣
١٠	عدم التعبير بالرأي	١٨	٢٥	٣٠	٤١,٦٦	٤١,٦٦	٣٠	٢٥	٥
١١	غموض الدور وضغوط العمل	١٥	٢٠,٨٣	٢٩	٤٠,٢٧	٤٠,٢٧	٢٩	٢٠,٨٣	٤
١٢	عدم تحديد الأسلوب المناسب في إدارة الصراعات	١٥	٢٠,٨٣	٢٧	٣٧,٥	٣٧,٥	٢٧	٢٠,٨٣	٦

م	الفقرات " العوامل التنظيمية"	نيل موافق تماماً	نيل موافق	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١٣	طرق التقييم تتم بطريقة شكلية	١١	١٥,٢٧	٢٠	٢٧,٧٧	١٥	٢٠,٨٣	١٠
١٤	لا بد من وجود معايير معينة لعملية التقييم	٤	٥,٥٥	٣	٤,١٦	٩	١٢,٥	١
١٥	يوجد تفتيش دورى كاف في المنظمة	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٥	١٣	١٨,٠٥	٢
١٦	عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات الفنية	١٤	١٩,٤٤	٣٠	٤١,٦٦	٩	١٢,٥	٨
١٧	عدم وضوح الأهداف	٢٦	٣٦,١١	٢٢	٣٠,٥٥	١١	١٥,٢٧	٩
١٨	لا يوجد قبول لرسالة وأهداف المنشأة	٢٥	٣٤,٧٢	٢٣	٣١,٩٤	١٠	١٣,٨٨	١٩
١٩	لا تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية	١٦	٢٢,٢٢	٢٣	٣١,٩٤	١٤	١٩,٤٤	٢٠
٢٠	الهيكل التنظيمي غير ملائم لاحتياجات العمل	١٨	٢٥	١١	١٥,٧٢	٧	٩,٧٢	٣

التباين = ٣٠,٨٢

المتوسط الحسابي = ٧,٨٥

الانحراف المعياري = ٥,٥٥

يتضح من الجدول رقم (٣) حصول عبارات: لابد من وجود معايير معينة لعملية التقييم، يوجد تفتيش دورى كاف في المنظمة، الهيكل التنظيمي غير ملائم لاحتياجات العمل، غموض الدور وضغوط العمل، عدم التعبير بالرأى، عدم تحديد الأسلوب المناسب في إدارة الصراعات، العدالة التنظيمية تقلل من الصراع، عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات الفنية، عدم وضوح الأهداف، طرق التقييم تتم بطريقة شكلية، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: عدم الاهتمام بالبيئة، عدم بحث المشكلات والوصول إلى حلها، عدم توضيح الأدوار المطلوبة من العاملين، زيادة ساعات العمل، عدم وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل، زيادة التظلم والشكاوى، سوء التفاهم والاختلاف، عدم إتاحة الفرصة للابتكار، لا يوجد قبول لرسالة وأهداف المنشأة، لا تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية، على المرتبة الثانية.

جدول (٤)

م	الفقرات "العوامل البيئية (ج)	تقدير موافق تماماً	تقدير موافق	مجرد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١	عدم توفير بيئة مناسبة	١٩	٢٦,٣٨	٢٤	٣٢,٣٣	٩	١٢,٤١
٢	عدم الاهتمام بالبيئة	١٦	٢٢,٢٢	٢٨	٣٨,٨٨	١٠	١٣,٨٨
٣	زيادة الحوادث	١٩	٢٦,٣٨	٢٨	٣٨,٨٨	٦	٨,٣٣
٤	عدم تطوير وسائل منع الحوادث	١٨	٢٥	٢٤	٣٣,٣٣	٧	٩,٧٢
٥	يوجد اهتمام وتقويم فعالية نظام التحكم في الخسائر	٧	٩,٧٢	١٤	١٩,٤١	٨	١١,١١
٦	تؤدي الحوادث إلى خسائر مالية ومعنوية	١٠	١٣,٨٨	٠	٠	٢	٢,٧٧
٧	الاهتمام بظروف العمل	١	١,٣٨	٠	٠	١٦	٢٢,٢٢
٨	اشعر بالتفاؤل تجاه الأحداث المستقبلية	٤	٥,٥٥	١٢	١٦,٦٦	٨	١١,١١

التباين = ٣٦,٣٥

المتوسط الحسابي = ١٠,١٢

الانحراف المعياري = ٦,٠٢

يتضح من الجدول رقم (٤) حصول عبارات: تؤدي الحوادث إلى خسائر مالية ومعنوية، اشعر بالتفاؤل تجاه الأحداث المستقبلية، عدم تطوير وسائل منع الحوادث، عدم الاهتمام بالبيئة، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: الاهتمام بظروف العمل، يوجد اهتمام وتقوية فعالية نظام التحكم في الخسائر، عدم توفير بيئة مناسبة، زيادة الحوادث، على المرتبة الثانية.

تبين من نتائج البحث أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالنواحي البيئية وعدم الرضا من النمو الارتقائي.

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالأداء المؤسسي، يرجى إبداء

آرائكم في الخانة التي تناسب معكم: جدول رقم (٥)

م	(أ) الفقرات "العوامل الشخصية"	يُرى تماماً	يُرى مؤثراً	محايد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١	ينشأ الصراع بسبب الإنتاج المنخفض	١١	٣	٢٣	٣١,٩٤	١٤	١
٢	زيادة معدل دوران العمل	٥	١٥	١٥	٢٠,٨٣	٥	٧
٣	يوجد هدف من وراء التقييم	٣	١١	٧	٩,٧٢	١١	٢
٤	يظهر الصراع عندما تشعر احدى الجماعات إنها متفوقة	١٠	٦	١٦	٢٢,٢٢	١٠	٥
٥	يتخذ الصراع مظاهر منها الاعتداءات والضرب	١٤	١٦	٦	٨,٣٣	١١	٣
٦	الصراع من عوامل التغيير والتقدم	٨	٢١	١٠	١٣,٨٨	١١	٤
٧	يؤدي الصراع إلى جذب الانتباه	٨	٤	٩	١٢,٥	٧	٦

التباين = ٧,٥٤

المتوسط الحسابي = ٩,٨٥

الانحراف المعياري = ٢,٧٤

يتضح من الجدول رقم (٥) حصول عبارات: ينشأ الصراع بسبب الإنتاج المنخفض، يوجد هدف من وراء التقييم، يتخذ الصراع مظاهر منها الاعتداءات والضرب، الصراع من عوامل التغيير والتقدم، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: يظهر الصراع عندما تشعر احدى الجماعات إنها متفوقة، يؤدي الصراع إلى جذب الانتباه، زيادة معدل دوران العمل، على المرتبة الثانية.

جدول رقم (٦)

م	(ب) "عدم الرضا من النمو الارتقائي"	يُرى تماماً	يُرى مؤثراً	محايد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١	يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين	٩	١٧	١٣	١٨,٠٥	٢٥	٨

م	(ب) "عدم الرضا من النمو الارتقائي"	تتماماً موافق	يكثر موافق	محدود	موافق	موافق تماماً	الترتيب
٢	يوجد فرص اكتساب الخبرة من خلال الوظيفة	٢	٣	١٦	٢٢,٢٢	٤١	٧
٣	ابدأ أقصى جهدي في العمل	٥	٢	١٢	١٦,٦٦	٣٥	٣
٤	اساهم مع رئيسي في العمل	٣	٢	١٣	١٨,٠٥	٣٨	٥
٥	لدى استعداد لبذل مجهود إضافي	٥	٤	١٢	١٦,٦٦	٣٩	٦
٦	امتلك القدرة على حل المشكلات	٤	١٠	٧	٩,٧٢	٣٦	٤
٧	اشعر بالثقة بالنفس	١	٢	٤	٥,٥٥	٤٥	٢
٨	اقدم المعلومات المفيدة لزملائي	١	٠	٥	٦,٩٤	٤١	١

التباين = ٢٠,٧٥

المتوسط الحسابي = ١٥

الانحراف المعياري = ٤,٥٥

يتضح من الجدول رقم (٦) حصول عبارات: أقدم المعلومات المفيدة لزملائي، اشعر بالثقة بالنفس، ابدأ قصارى جهدي في العمل، امتلك القدرة على حل المشكلات، على المرتبة الأولى. بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: أساهم مع رئيسي في العمل، لدى استعداد لبذل مجهود إضافي، يوجد فرص اكتساب الخبرة من خلال الوظيفة، يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين، على المرتبة الثانية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالصراع الإداري بين الأفراد والجماعات،

يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تناسب معكم: جدول رقم (٧)

م	الفقرات (ج) "أسلوب القيادة والإشراف"	تتماماً موافق	يكثر موافق	محدود	موافق	موافق تماماً	الترتيب
١	عدم اهتمام القيادة بأسباب الصراع	٢٢	٣٠,٥٥	١٨	٢٥	٩	٩
٢	لا يوجد اهتمام بالنواحي التدريبية	١٨	٢٥	٢٢	٣٠,٥٥	٨	٨
٣	التدخل في المهام لعدم وضوح الصلاحيات	١٤	١٩,٤٤	١٥	٢٠,٨٣	٦	٧

م	الفقرات (ج) "أسلوب القيادة والإشراف"	تكملاً بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	مجموعاً	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف
٤	اشترك الرئيس والمرؤوسين في التقييم	٨	١١,١١	١٢	١٦,٦٦	٨	١١,١١	٣٦	٥٠	٨	١١,١١	٦	
٥	يوجد طرق وقائية فعالة	٣	٤,١٦	١٠	١٣,٨٨	١٦	٢٢,٢٢	٣٦	٥٠	١٢	١٦,٦٦	٣	
٦	التحقق والكشف عن الإصابات	٤	٥,٥٥	١٠	١٣,٨٨	١٣	١٨,٠٥	٣٥	٤٨,٦١	١٠	١٣,٨٨	٤	
٧	إجراء المعاينات بصفة دورية	٣	٤,١٦	١٤	١٩,٤٤	١٦	٢٢,٢٢	٢٧	٣٧,٥	١٢	١٦,٦٦	٢	
٨	يؤدي الصراع بمختلف أنواعه إلى نتائج بعضها إيجابي والآخر سلبي	٦	٨,٣٣	٧	٩,٧٢	٩	١٢,٥	٣٦	٥٠	١٤	١٩,٤٤	١	
٩	تتسم أهداف المنظمة بالوضوح والفاعلية للتغيير	٥	٦,٩٤	٨	١١,١١	٩	١٢,٥	٤٠	٥٥,٥٥	١٠	١٣,٨٨	٥	

التباين = ١٢,٣٩

المتوسط الحسابي = ٨,٧٧

الانحراف المعياري = ٣,٥١

يتضح من الجدول رقم (٧) حصول عبارات: يؤدي الصراع بمختلف أنواعه إلى نتائج بعضها إيجابي والآخر سلبي، إجراء المعاينات بصفة دورية، يوجد طرق وقائية فعالة، التحقق والكشف عن الإصابات، تتسم أهداف المنظمة بالوضوح والقابلية للتنفيذ، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: اشترك الرئيس والمرؤوسين في التقييم، التدخل في المهام لعدم وضوح الصلاحيات، لا يوجد اهتمام بالنواحي التدريبية، عدم اهتمام القيادة بأسباب الصراع، على المرتبة الثانية.

جدول رقم (٨):

م	الفقرات (د) "النواحي الاجتماعية"	تكملاً بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف	بمؤلف
١	عدم التعاون	٢٨	٣٨,٨٨	١٩	٢٦,٣٨	٨	١١,١١	١٢	١٦,٦٦	٥	٦,٩٤	١٠
٢	تدني الروح المعنوية	١٧	٢٣,٦١	١٩	٢٦,٣٨	١٢	١٦,٦٦	١٩	٢٦,٣٨	٥	٦,٩٤	٩
٣	عدم الشعور بالفتاة والارتياح	٢١	٢٩,١٦	٢١	٢٩,١٦	٨	١١,١١	١٧	٢٢,٦١	٥	٦,٩٤	٨
٤	عدم الاحترام والتقدير	٢٤	٣٣,٣٣	٢٣	٣١,١٤	٥	٦,٩٤	١٦	٢٢,٢٢	٤	٥,٥٥	١١

م	الفقرات (د) "النواحي الاجتماعية"	تأثير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الترتيب
٥	عدم الانتماء والولاء للمنظمة	٢٢	٣٠,٥٥	١٧	٢٣,٦١	١٣	١٨,٥
٦	نوع العلاقات تؤثر على سلوك الأفراد	٧	٩,٧٢	٠	٠	٩	١٢,٥
٧	يؤثر الجو الجماعي على شخصيات أعضاء الجماعة	٠	٠	٣	٤,١٦	١٠	١٣,٨٨
٨	يوجد تفاعل بين المستويات	٤	٥,٥٥	٤	٥,٥٥	١٦	٢٢,٢٢
٩	الصراع يؤدي إلى ضرر للجماعات الضعيفة	٧	٩,٧٢	٢	٢,٧٧	٣	٤,١٦
١٠	الصراع يؤدي إلى التماسك	١١	١٥,٢٧	١٨	٣٨,٨٨	٨	١١,١١
١١	الصراع يؤدي إلى تفكك المجتمع	٧	٩,٧٢	٨	١١,١١	٨	١١,١١
١٢	التغيرات تؤدي إلى عدم التوازن	٤	٥,٥٥	٣	٤,١٦	١٨	٢٥
١٣	يمكنك التعامل مع الحالات الصعبة	٢	٢,٧٧	٣	٤,١٦	٧	٩,٧٢

التباين = ١٢,٣٠

المتوسط الحسابي = ٦,٤٦

الانحراف المعياري = ٣,٥٠

يتضح من جدول رقم (٨) حصول عبارات: نوع العلاقات تؤثر على سلوك الأفراد، يؤثر الجو الجماعي على شخصيات أعضاء الجماعة، يوجد تفاعل بين المستويات، الصراع يؤدي إلى ضرر للجماعات، الصراع يؤدي إلى تفكك المجتمع، يمكنك التعامل مع الحالات الصعبة، التغيرات تؤدي إلى عدم التوازن، على المرتبة الأولى.

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات: عدم الشعور بالقناعة والارتياح، تدنى الروح المعنوية، عدم التعاون، عدم الاحترام والتقدير، عدم الانتماء والولاء للمنظمة، الصراع يؤدي إلى التماسك، على المرتبة الثانية.

النتائج:

- ١- تبين من نتائج البحث أن الصراع يؤدي إلى التوتر، ويتسم موقف الصراع بهدم التعاون، ويحدث الصراع نتيجة رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين.
- ٢- وجود معايير معينة لعملية التقييم، والهيكل التنظيمي غير ملائم لاحتياجات العمل.
- ٣- تبين من نتائج البحث أيضاً عدم تطوير وسائل منع الحوادث، وعدم الاهتمام بالبيئة.
- ٤- ينشأ الصراع بسبب الإنتاج المنخفض.
- ٥- يوجد تعاون بين أفراد المنظمة.
- ٦- يؤدي الصراع إلى نتائج بعضها إيجابية والآخر سلبية.
- ٧- نوع العلاقات تؤثر على سلوك الإنسان.
- ٨- الصراع يؤدي إلى تفكك المجتمع وضرر الأفراد.
- ٩- التغييرات تؤدي إلى عدم التوازن.

التوصيات:

- ١٠-١- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي الجيد من خلال مراعاة العدالة الداخلية والمساواة بين العاملين على نفس الدرجة، كذلك العدالة الخارجية من خلال مساواتهم بزملائهم على نفس الدرجة الوظيفية في قطاعات مختلفة مادياً ومعنوياً.
- ١١-٢- تقديم الحلول المساعدة المباشرة للعاملين أثناء مواجهتهم للمشاكل في بيئة العمل.
- ١٢-٣- تعزيز شعور العاملين بأن المشاكل التي يواجهونها في العمل واحدة، ويمكن من خلال التعاون والنقاش التغلب عليها بفاعلية.
- ١٣-٤- ضرورة إدراك إدارة المنظمة أهمية تعزيز دور الصراعات الإيجابية نحو أداء أفضل لمواجهة تلك التي لها تأثيرات سلبية على أداء وثقافة المنظمة.
- ١٤-٥- تعزيز هوية وأهمية المهمة عن طريق إظهار الاحترام والتقدير اللائق للمهام الوظيفية التي يؤديها العامل، واعتبار هذه المهام ضرورية لإنجاز باقى الأعمال، وهو ما يكون له طيب الأثر على أداء هذا العامل ويجعله يشعر بالفخر.
- ١٥-٦- توفير الأدوات التي تساعد على تأدية العاملين لوظائفهم.
- ١٦-٧- تحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل.
- ١٧-٨- تلبية احتياجات الحاضر دون إهمال أو تجاهل أو إخلال بقدرة الأجيال القادمة لتلبية احتياجاتها.
- ١٨-٩- المحافظة على الموارد البشرية والمؤسسية والتراث الإنساني والحضارى.
- ١٩- المحافظة على التطور التقنى والفنى والتكنولوجى.

٣ - الدراسات المستقبلية:

الصراع الإداري:

- ١- الوعى وتأثيره على الالتزام الوظيفى.
- ٢- تأثير الإدارة العليا على إدارة الصراعات داخل المنظمة.

٣- إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

الأداء المؤسسي:

- ١- دور الأداء المؤسسي في الزيادة الإنتاجية.
- ٢- أثر الثقافة على تنمية المنظمة.
- ٣- أثر التطوير التنظيمي على الزيادة الإنتاجية.
- ٤- دور العنصر البشري في تحسين الأداء.

المراجع:

- ١- إبراهيم الفقى، الشخصية القوية الجذابة، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٧٨.
- ٢- احمد أبو الفتوح الناقه، تقدير الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وأهميتها كمكون للنمو الاقتصادى في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٢، المجلد (٥٢)، العدد (٢)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٢٠١٥، ص ٢٥.
- ٣- أحمد زكى حلمى - عبد المنعم محمد العفشوك، السلامة والصحة المهنية، الطبعة الثالثة، دار الفاروق، بدون تاريخ، ص ٣٢ - ٣٣.
- ٤- أمال عبد السميع باظه، التفوق العقلى والإبداع والموهبة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ٢٠١٧ - ٢١٨.
- ٥- أيمن عادل عبد الفتاح، الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، العدد السادس، الجزء الثاني، المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩، ص ٥٨٢.
- ٦- أيمن عادل عبدالفتاح عيد، دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية، "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، العدد الأول، المجلد (٥٣)، المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ٣٨.
- ٧- بهاء الدين مسعد مسعد، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية"، المجلد (٢١)، العدد (٤)، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ٢٠٢٠، ص ٥٢٧.
- ٨- تامر أبو المكارم، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، "دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، المجلد رقم (٥)، العدد (٨)، المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة سوهاج، ٢٠١٩، ص ٣٧١.
- ٩- توفيق مرعى- احمد بلقيس، الميسر في النفس الاجتماعى، الطبعة الثانية، دار الفرقان، ١٩٨٤، ص ٧٤.
- ١٠- ثابت عبد الرحمن إدريس- احمد محمد عبد الله- وجيه عبد الستار نافع، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، العدد (٥)، المجلد (١٠)، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠٠٦، ص ٥٥.
- ١١- جودة عبد الخالق- منال متولى - منى الجرف، الصناعة والتصنيع في مصر " الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠"، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٥، ص ١٥٩.
- ١٢- جورج فهمي رزق، الاقتصاد التطبيقى في إدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٩، ص ٨.
- ١٣- حسام احمد على احمد حماده، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوية، المجلد (٢١)، العدد (٤)، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠٢٠، ص ٧٥٣.
- ١٤- خالد محمد عبدالستار، تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية مقارنة بالمؤشرات العالمية، "دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم"، العدد الثالث، مجلة كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٧، ص ١٦.
- ١٥- دينا متولى، إدارة الأفراد، مطبعة عين شمس، ٢٠٢٠، ص ٢٠٦.

- ١٦- رشاد احمد عبداللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، ٢٠٠٨، ص ٣٣.
- ١٧- رمضان عبد السلام - أسامه السيد الطبلاوى- شيماء مصطفى الزواوى، أثر التطور التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسات، " دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية - مصر، العدد السادس، الجزء الأول، المجلة العلمية، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩، ص ٢٣٥.
- ١٨- رمضان محمود عبد السلام، السلوك التنظيمي، " سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة"، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٠، ص ٣٤٥ - ٣٤٦.
- ١٩- ستيفن موريس، إدارة المنتج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، بدون تاريخ، ص ١٨.
- ٢٠- سماح فرج محمد، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين، "دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة"، المجلد (١٢)، العدد (٤)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢٠٢١، ص ٧٤٦.
- ٢١- سيد عبد المنعم محمد حمودة، تقنية الأساليب الكمية في ضبط جودة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، ١٩٩٧، ص ٢٥٥.
- ٢٢- طلعت إبراهيم الفقى- كمال عبد الحميد، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب
- ٢٣- طلعت الدمرداش إبراهيم، الاقتصاد الاجتماعى، الطبعة الأولى، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، مكتبة القدس - الزقازيق، ٢٠٠٦، ص ٩٥.
- ٢٤- عادل سعد خليل الشربيني، تحليل اتجاهات العاملين نحو تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودور المتغيرات الديمجرافية في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع النقل والهندسة بمحافظة الإسكندرية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ص ٣٧.
- ٢٥- عامر هانى القاسم- زينب إسماعيل الغرابلى- لميس رياض محمد البدر، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين، العدد الثاني، مجلة كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٦، ص ٢٥٢
- ٢٦- عامر هانى القاسم- لميس رياض محمد- زينب إسماعيل الغرابلى، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلى والخارجى، العدد الثاني، مجلة كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٦، ص ٢٤١.
- ٢٧- عبد الحكيم عبد السميع رمضان علي، خصائص الوظيفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمدينة الأقصر، المجلد (٦)، العدد (١٠)، المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة سوهاج، ٢٠٢٠، ص ٦٤٢.
- ٢٨- عبد العزيز علي مرزوق - منى محمد السنديونى- بشرى فاروق - عبد المجيد العمادى، أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، " دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، العدد السادس، الجزء الأول، مجلة كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩، ص ٢١٥.
- ٢٩- عبد الله على العمار، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الأزمات، " دراسة تطبيقية من منظور العاملين بالمستشفيات الخاصة بمنطقة عسير، المجلد الثالث، العدد الثاني، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، ٢٠٢٢، ص ١٠٩٥.

- ٣٠- عبد المنعم محمد حموده، تقنية الأساليب الكمية في ضبط جودة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، ١٩٩٧، ص ٢٥٥.
- ٣١- عدنان الجاوري- عامر قنديلعي، مناهج البحث العلمي " أساسيات البحث العلمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٠٩.
- ٣٢- عصام محمد زيدان- ليلي عبد العظيم متولي - أماني مراد مصباح حسن، الصلابة النفسية وعلاقتها بصراع الأدوار لدى طالبات الدراسات العليا المتزوجات، المجلد (٣١)، العدد (٦٧)، المجلة العلمية، ٢٠١٦، ص ١٦٢.
- ٣٣- على السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١، ص ٢١٣.
- ٣٤- فادي بطرس ميخائيل حنا، الأساليب المتنوعة للتعبير عن مفهوم الصراع، مجلة كلية التربية والتكنولوجيا، المجلد (١٤)، العدد (٥)، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩، ص ٤٤١.
- ٣٥- فريد راغب النجار، المديرين، نجاح المديرين من نجاح السكرتارية التنفيذية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١١١.
- ٣٦- لويس كامل مليكه، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الثاني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٩، ص ١٥٥ - ١٥٦.
- ٣٧- لويس كوسر، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان - الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٠.
- ٣٨- لينيم ناجي- فانتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تفسير ظاهرة الصراع العمالي في المؤسسات الجزائرية، جامعة سليكه - الجزائر، ٢٠٢١، ص ٣٠٩.
- ٣٩- متولى السيد متولى - هناء أحمد خليل، إدارة الأعمال الدولية، المعهد العالى للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ، ٢٠٢١، ص ١٨٧.
- ٤٠- محمد السعيد عبد الغفار، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة، المجلد الثاني - العدد الثاني، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، ٢٠٢١، ص ٢٩٩.
- ٤١- محمد أمين جبر، الإنسان والخلافة في الأرض، دار الشروق، بدون تاريخ، ص ١٤٠.
- ٤٢- محمد حمدى زقزوق، الإنسان والقيم في التصور الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الرشد، ٢٠٠٣، ص ١١.
- ٤٣- محمد عبد الله الريدى، الإدارة الاقتصادية للمشروعات الهندسية، العدد الأول، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٣.
- ٤٤- محمد ماجد عباس، الإدارة التنفيذية لمشروع والتحكم في التكاليف والوقت، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٦، ص ١٤.
- ٤٥- محمد محمد الهادى، البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥، ص ١٥٨.
- ٤٦- محمد هبر الشمري - طلال مفرح الرشيدى، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، " دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

- في دولة الكويت"، المجلد (٣١) ، العدد (٤) ، المجلة العلمية ، كلية التجارة – جامعة حلوان، ٢٠١٧، ص ٢١٥.
- ٤٧- نايف البنوي، الصراع الاجتماعي في القرآن الكريم، " دراسة تحليلية"، مجلة علمية بكلية الآداب، العدد (٧٠)، يوليه – سبتمبر، كلية الآداب – جامعة الزقازيق، ٢٠١٤، ص ٦.
- ٤٨- نبيل مرعى – أحمد بلقيس، علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، بدون تاريخ/ ص ٧٩ – ٨٠.
- ٤٩- نزار عمر عبد الله أحمد – كمال محمد حامد الفلكي، الإنتاجية كمرجع للدول النامية من حلقة الفقر، " دراسة حالة القطاع العام للغزل والنسيج بالسودان"، السنة الرابعة، العدد الأول – الثاني، ٢٠١٧، ص ٢٢٠.
- ٥٠- هادي عبدالمحسن مطر، إدارة الصراع في المنظمات، " دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، المجلد (٤) ، العدد (١) ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٤، ص ١٩.
- ٥١- وصفى الكساسبة، أثر حجم الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين الأداء، العدد الثاني، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة بنى سويف، ٢٠١٢، ص ٥٠٩.

المراجع الأجنبية

- 1- Ahmed Said El-Rawas, the impact of adapting total quality management approach on team building " an applied on private universities in Egypt", volume (3), scientific journal for commercial research, 2022, P. 26.
- 2- Ahmed Y. Ebeid – Amani H. Elemwi – Marwa L. Elshafei, the role of strategic flexibility in supporting marketing performance : An applied study on construction companies in Egypt, volumes (2), scientific journal , 2018, P. 34.
- 3- Amany T. Shahin, cultural influences on organizational conflicts, " Ab empirical study on the Egyptian ministry of social, folder (36), number (2), scientific journals business studies, faculty of commerce- Helwan university, 2022, P. 28.
- 4- Anne Jones, leadership tomorrows schools, basil black well, 1987, 9. P107.
- 5- Antony Flew, western philosophy ideas and argument from Plato to popper, thame, and Hudson, 1994, P 79.
- 6- Arthur Asa Berger, media and communication research "An introduction to qualitative and quantitative approaches, sage publication, Inc. London, New York, 2010, P.13
- 7- Ashok Sam, international (management managing the global corporation), Tata Mc grow hill education private limited, New Delhi, 2011, P.84.

- 8- Bruce Torff – Robert J. Sternberg, understanding and teaching the intuitive mind student and teacher learning, Laurence Erlbaum associates. Publishers Mahwah, New Jersey, London, 2001, P. 118.
- 9- Dalf H. Besterfield, PhD., P.E., Quality control, prentice Hall international, Inc., 1996, P. 300.
- 10- Dr. Abdel-Aziz Ali Hassan- Dr. Ahmed Mohamed Elselouki, the relationship between high performance work systems and employee career adaptability: the mediating role of creative if efficacy "applied study on Damietta banks, employees" folder (3), number (2), a refereed scientific university, 2022, P. 153.
- 11- Dr. Kedar Nath Dwived- Robin skynner, with children and adolescents, Jessica kingsley publishers London and Bristol, Pennsylvania, 2010, P. 47.
- 12- Dr. Nada Shaban Yousif, Mebariz the impact of work place spatiality on job performance mediating effect of job satisfaction and organizational commitment (an applied study), folder (8), member (2), a refereed scientific journal faculty of commerce, Damietta university, 2022, P. 162.
- 13- Dr. Nada Shaban Yousif, the impact of work place spatiality on job performance mediating effect of job satisfaction and organizational commitment (an applied study), folder (8), member (2), a refereed scientific journal faculty of commerce, Domiette university, 2022, P. 162.
- 14- Dr. Nancy Ahmed Mahmoud Ahmed, corporate determinates of environmental accounting practices and its impact corporate environmental performance case of Egypt, folder (3), number (2), a refereed scientific journal faculty of commerce Domiette university, 2022, P. 351.
- 15- Dr. W. A. J. chapman – J. Martin, workshop technology, part (3) CBS publishers & distributors, New Delhi, 1995, P. 625.
- 16- Dr. W. A. J. chapman – S. J. Martine, workshop technology, CBS publishers & distributors, 1996, P. 633.
- 17- Dr. W. A. J. chapman, senior workshop colocations, the English language book society, and Edward Arnold publishers new York,2010,p.70.(E) مرجع رقم ١٧

- 18- Dr. W. A. J. chapman, workshop technology an introductory, Edward Arnold a member of the Hodder headline group, London Melbourne Auckland, 1998, P. 110.
- 19- Dr. W. A. J. chapman, workshop technology, part (1), an introductory course, Edward Arnold, London, 1999, P. 20.
- 20- Eugene L. Grant – Richard S. Leavenworth, statistical quality control, New York station, San Francisco, Auckland, Bogota, Caracas, Colorado, spring Hamburg Lisbon, London, 1980, P.130.
- 21- F. J. Duart – Ljoyd W. H. Limon, dye laser principles with applications, academic press, Inc. Boston, Sandiego, New York, London, Sydney, Tokyo, Toronto, 1990, P. 38.
- 22- Francis Ise- Ivan E. Morse Rolland Hankel, mechanical vibrations theory and applications, second edition, Michigan state university, 1998, P.190.
- 23- Frederick J. Gravetter – Larry B. Wallnau, essential of statics for the behavioral sciences, state university of New York college at Brockport, 1991. P. 316.
- 24- Hanaa El-Habashy, corporate cover nonce and performance in Egyptian listed companies, the 4th year volumes 1-2 (January- April) scientific journal for commercial research, Hebatallah A. Soliman- Sherif Elhalaby- Pem M. Elbolok, the effect of macroeconomic variables on corporate financial development international evidence from the banking sector, folder (51), number (4), business studies, faculty of commerce- Ain Shamas university, 2021, P. 282.
- 25- Irena[®] grugults, skills, training and human resource development acritical text, Palgrave Macmillan, 2007, P. 72.
- 26- James Robert Taylor, quality control systems procedures for planning quality programs, New York St. louis, San Francisco Auckland Bogota Hamburg London, 1999, P. 3.,
- 27- James word Brown- Ruel V. Churchill, fourier seriesand boundary value problems, New York, St. Louis San Francisco, Auckland Bogata, 1993, P.71.
- 28- Jeffrey R. Caponig, crisis counselor "step – by – step guide to managing a business crisis, Contemporary book, 2000, P. 3.

- 29- John L., Hradesky, productivity and quality improvement, New York St. louis, San Francisco Auckland Bogota homburg London, 1997, P. 29.
 - 30- Mark R. Shinn, advanced applications of curriculum- based measurement, the Guilford press New York, London, 1998, P. 5.
 - 31- Marwa El Moghawry Ibrahim, the effect of personality trios and demographic factors on investment decision making: A framework proposing risk tolerance as a mediator evidence from Egypt, folder (52), number (2), business studies, faculty of commerce, Ain Shams university, 2022, P. 625.
 - 32- P.Gopal Akrishnan- Abid Haleem, handbook of materials management, phl learning private limited, 2015, P. 197.
 - 33- Rob more education and society issues and explanations in the sociology of education, New York, 2004, P. 148.
-

