



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية
الاستشفائية الإخوة طوبال - ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
د. ميمون معاذ	العابد و داد	1
	سالم ندى نورهان	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري ابراهيم
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ميمون معاذ
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوقجاني جناة

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرفان

في البداية الشكر الحمد لله الواحد الأحد الذي وفقنا في اتمام بحثنا هذا، وبعد الحمد لله فإننا نتوجه الى الدكتور "ميمون معاذ" الذي تفضل بإشرافه على هذه المذكرة والذي لن تفيه اي كلمة حقه بالشكر و التقدير على كل ما قدمه من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثناء موضوع دراستنا من جوانبه المختلفة، سائلين المولى عز وجل أن يوفقه في مسيرته المهنية.

و بعدها فالشكر الموصول لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عامة، و اساتذة قسم ادارة الأعمال خاصة، كما و نتقدم بالشكر الى كل استاذ شاركنا من علمه ولو حرفا واحدا.

إهداء

وأخر دعواتهم الحمد لله رب العالمين

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام
أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من كافح من أجلي إلى المصباح الذي أنار كل دروبي لمن
أحمل اسمه بكل فخر إلى عزيزي وحبیب قلبي وروحي... **أبي
الغالي**

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بلسم جراحي
إلى من رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي ومن كان
دعائها سر نجاحي إلى... **أمي الغالية**

إلى الجدار الذي أستند عليه من مهد لي العقبات وأخذ بيدي
لتخطي العثرات إلى الكتف الذي أضع عليه أثقالي... **أخي
العزیز (دودو)**

إلى نجوم سمائي إلى القلوب التي تمنحني الدفء والأمان
والأمل الذي يدفعني للأمام... **أخواتي وزوجة أخي (بدرة ،
هاجر، منار، أمينة)**

إلى من كانت قدوتي فالحياة التي تركت بصمة لا تمحي في
حياتي إلى الراحلة الباقية في قلبي... **أختي وسام رحمها الله**
إلى صغار العائلة وفرحة أيامي... **أولاد أخواتي (وسام، غيث،
جود)**

إلى رفيقة الطرق الصعبة والسهلة والمظلمة والمشرقة شريكة
الأحلام والطموحات... **صديقة العمر ندى**

كما أهديه إلى كل من كان له الفضل في تشجيعي وتحفيزي
ودعمني كلماتكم محفورة في قلبي دمتم لي شيئاً جميلاً لا ينتهي.

وداد

إهداء

الى من كافحت طيلة سبعة عشرة سنة الى من تبعت وسهرت الليالي الى من وقعت واستطاعت النهوض مجددا كأن شيئاً لم يكن الى تلك التي كلما تغلب عليها الحزن والارهاق حدثت نفسها بأنها يمكنها فعلها وواصلت

"الى نفسي المحاربة"

الى سندي وأماني وحبیب قلبي وقرة عيني الى من كان نورا في طريقي المظلم، من ضحي بكل شيء من اجل ان يحقق لي احلامي، الى من تعب وصبر وتحمل المشاق، انا اكتب الآن ولا توجد اي مشاعر ولا كلمات تستطيع وصف حبي وامتناني اليه

"الى حبيب قلبي أبي الغالي"

الى ملجئي الأحن في الدنيا و قوتي التي لا يمكن لأحد ان يهزمني و هي بجانبني الى من اشكر الله واحمده لأنه من علي من دون صفوة الناس جميعا بأمر مثلها إليك يا من حملتني بين ضلوعك تسعة أشهر، ورعيتني صغيرة، وسهرت الليالي من أجلي، إليك يا من غرست في دربي بذور النجاح والتفوق، وسقيتها بدمع عينيك وعبير دعواتك، كل ما انا عليه اليوم بفضلك...

"يا قطعة من قلبي امي الغالية"

الى وحيد قلبي "أخي المشاكس" و أميرات البيت "اخواتي الجميلات"

الى اجمل جزء في العائلة بنات عمي "هديل" و "هناء"

الى من كانت معي طيلة المشوار، الى من شاركتني احلامي و آمالي و كانت خير عون في دروب العلم و الحياة، تلك التي تقاسمت معها سهر الليالي و عبء الدراسة، الى شريكتي في هذا العمل الذي يعتبر ثمرة من ثمار صداقتنا و دعمنا المتبادل، الى صديقة روعي... "وداد"

الى كل من كان الدفء في اوقاتي الباردة، إلى كل من سندي في قلب التحديات، كلمات الشكر قد لا تكفي، ولكن يبقى في القلب تقديرٌ دائم لتلك اللحظات والدعم الذي كان له وقعٌ خاص في قلبي.

ندى نورهان

المخلص

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة المناخ التنظيمي كعامل مؤثر في بيئة العمل داخل المؤسسات، لا سيما في المؤسسات العمومية الاستشفائية، نظرًا لدوره المحتمل في التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال - ميلة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 80 موظفًا بالمؤسسة. كما تم دعم الجانب الميداني بالإطار النظري من خلال مراجعة أدبيات ودراسات سابقة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، ما يشير إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي لا تسهم فعليًا في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية في السياق المدروس كما خلصت الدراسة إلى أن تقليص هذه الصراعات يتطلب تدخلات أخرى تتجاوز أبعاد المناخ التنظيمي التقليدي، مثل تطوير السياسات الداخلية، وتحسين أنماط القيادة، وتوفير آليات فعالة لإدارة النزاعات.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المناخ التنظيمي القائم والعمل على تطويره من خلال برامج تدريبية موجهة، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال ورفع مستوى مشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الصراعات التنظيمية، المؤسسة الاستشفائية.

Abstract

Recent years have witnessed growing interest in studying organizational climate as a factor influencing the work environment within institutions, particularly in public healthcare institutions, due to its potential role in mitigating organizational conflicts. This study aims to examine the impact of organizational climate across its various dimensions (leadership style, organizational structure, communication, participation in decision-making, and technology) on reducing organizational conflicts at the public healthcare institution Frères Toubal – Mila .

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of 80 employees at the institution. The fieldwork was supported by a theoretical framework based on a review of relevant literature and previous studies .

The results revealed no statistically significant impact of organizational climate on reducing organizational conflicts within the studied institution, indicating that the dimensions of organizational climate do not effectively contribute to mitigating conflicts in the given context. The study concluded that reducing these conflicts requires interventions beyond traditional organizational climate dimensions, such as developing internal policies, improving leadership styles, and establishing effective conflict management mechanisms .

The study recommended revisiting the existing organizational climate and enhancing it through targeted training programs, as well as strengthening communication channels and increasing employee participation in organizational decision-making .

Keywords: Organizational climate, organizational conflicts, healthcare institution.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وعران
III	إهداء
IV	إهداء
VIII	فهرس المحتويات:
XII	قائمة الجداول:
XV	قائمة الأشكال:
XVII	قائمة الملاحق:
أ	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار المعرفي للمناخ التنظيمي	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مدخل الى المناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
5	المطلب الثاني: انواع واهمية المناخ التنظيمي
8	المطلب الثالث: مجالات المناخ التنظيمي
10	المبحث الثاني: اساسيات عن المناخ التنظيمي
10	المطلب الأول: ابعاد المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
14	المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي و طرق تحسينه
19	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي	
21	تمهيد:
22	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
22	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
23	المطلب الثاني: انواع الصراع التنظيمي
24	المطلب الثالث: اسباب الصراع التنظيمي
25	المبحث الثاني: ركائز الصراع التنظيمي
25	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
26	المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي
28	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
30	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
32	تمهيد:
33	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلا
33	المطلب الاول: نشأة المؤسسة
33	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
36	المطلب الرابع: التنظيم الاداري للمؤسسة
39	المبحث الثاني: منهجية و نتائج الدراسة
39	المطلب الاول: منهجية الدراسة
40	المطلب الثاني: وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة
44	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة
69	المطلب الرابع: النتائج الدراسة والتوصيات

فهرس المحتويات

73	خاتمة:
75	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
40	الجدول 1: سلم ليكارت الخماسي
40	الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
41	الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب العمر
42	الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
43	الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
44	الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
45	الجدول 7: نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ
46	الجدول 8: معاملات ارتباط المحور الأول مع ابعاده
47	الجدول 9: معاملات ارتباط عبارات البعد الاول والدرجة كلية له
47	الجدول 10: معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني و الدرجة كلية له
48	الجدول 11: معاملات ارتباط عبارات البعد الثالث و الدرجة كلية له
48	الجدول 12: معاملات ارتباط عبارات البعد الرابع و الدرجة كلية له
48	الجدول 13: معاملات ارتباط عبارات البعد الخامس و الدرجة كلية له
49	الجدول 14: معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني و الدرجة كلية له
50	الجدول 15: مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات
50	الجدول 16: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الاول من المحور الاول
52	الجدول 17: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثاني من المحور الاول
53	الجدول 18: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثالث من المحور الاول
55	الجدول 19: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الرابع من المحور الاول
56	الجدول 20: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الخامس من المحور الاول

58	الجدول 21: النتائج الاحصائية لعبارات المحور الثاني
60	الجدول 22: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الاولى
61	الجدول 23: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية
62	الجدول 24: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الاولى
62	الجدول 25: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الاولى
64	الجدول 26: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الثانية
64	الجدول 27: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية
65	الجدول 28: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الثالثة
66	الجدول 29: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة
67	الجدول 30: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الرابعة
67	الجدول 31: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرابعة
68	الجدول 32: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الخامسة
68	الجدول 33: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الخامسة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
7	الشكل 1: انواع المناخ التنظيمي
8	الشكل 2: مجالات المناخ التنظيمي
26	الشكل 3: مراحل الصراع التنظيمي
34	الشكل 4: مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال _ميلة_
35	الشكل 5: مخطط الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة
41	الشكل 6: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس
42	الشكل 7: توزيع أفراد العينة حسب العمر

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق
77	الملحق 01: الاستبيان

مقدمة

مقدمة:

توطئة

تُعد بيئة العمل داخل المؤسسات من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد ومستوى أدائهم، حيث تتفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية والنفسية والاجتماعية لتشكّل ما يُعرف بـ "المناخ التنظيمي" هذا المناخ لا يقتصر على كونه مجرد أجواء عمل عامة، بل هو انعكاس للثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وأساليب التواصل، والعدالة الإدارية، وكل ما يحيط بالعامل من مؤثرات في محيطه المهني.

ومع تعدد الهياكل الإدارية وتعدد العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، يبرز مفهوم الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة طبيعية قد تحمل في طياتها نتائج إيجابية حين تُدار بفعالية، لكنها قد تتحول إلى معوق خطير في حال غياب استراتيجيات واضحة للسيطرة عليها. فالصراع التنظيمي ليس بالضرورة مظهراً سلبياً، بل قد يكون محفزاً للتغيير والتطوير، متى ما أُحسن فهمه وإدارته.

من هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليعالج العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي في المؤسسات، مع التركيز على دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية استشفائية كمثال واقعي لتطبيق المفاهيم النظرية.

اشكالية الدراسة:

ضمن هذا الإطار فإن الاشكالية التي يمكن صياغتها للانطلاق في البحث هي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميله؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية بعض الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1. هل يوجد اثر للقيادة على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميله؟

2. هل يوجد اثر لهيكل التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميله؟

3. هل يوجد اثر للاتصالات على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميله؟

4. هل يوجد اثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميله؟

5. هل يوجد اثر للتكنولوجيا على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلا؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 0,05 لتأثير المناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بن طوبال ميلا.

فرضيات فرعية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 لتأثير للقيادية على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميلا.

2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 لتأثير الهيكل التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميلا.

3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 لتأثير الاتصالات على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميلا.

4. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 لتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميلا.

5. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05 لتأثير التكنولوجيا على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميلا.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

1. الميول الشخصية لدراسة موضوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية والتعمق فيها

2. جاذبية متغيرات الدراسة وارتباطها ببعض وتأثيرهم على أداء العاملين

3. الرغبة في إظهار الدور الجوهرى للمناخ التنظيمي في تخفيف الصراعات.

4. تقديم دراسات واقعية تساعد المؤسسات على تحسين مناخها التنظيمي وإدارة صراعاتها

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية من وذلك من خلال:

1. معرفة كيف يؤثر المناخ التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية على العلاقات بين الموظفين.
2. توضيح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
3. تزويد مسؤولي الإدارة العليا برؤية واضحة حول أهمية المناخ التنظيمي وأثره في تقليل التوترات والاستقرار الوظيفي.
4. دراسة الفروق في المناخ التنظيمي والصراعات بين مختلف المصالح والأقسام (مثل الفرق الطبية، التمريض، الإدارة، العمال المهنيين) في المؤسسة الاستشفائية.
5. تهدف الدراسة إلى تقديم حلول و توصيات للإدارة حول كيفية تحسين المناخ التنظيمي وتوفير بيئة عمل مريحة من أجل تقليل الصراعات بين الموظفين فالمستشفى.

أهمية الدراسة

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة نذكر منها ما يلي:

1. ندرة الأبحاث في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين المناخ التنظيمي والصراع في المؤسسات الاستشفائية.
2. تزويد مكتبة الجامعة بمرجع جديد حول موضوع المناخ التنظيمي و الصراعات.
3. توفير رؤية علمية يمكن تطبيقها لتحسين ادارة الصراعات في المؤسسات.
4. الكشف عن آليات جديدة تربط بين ابعاد المناخ التنظيمي و كيفية ادارتها للصراعات.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: أجريت الدراسة في المؤسسة الإستشفائية الاخوة بن طوبال ميله

حدود بشرية: أجريت الدراسة على العمال بالمؤسسة الاستشفائية الأخوة بن طوبال ميله

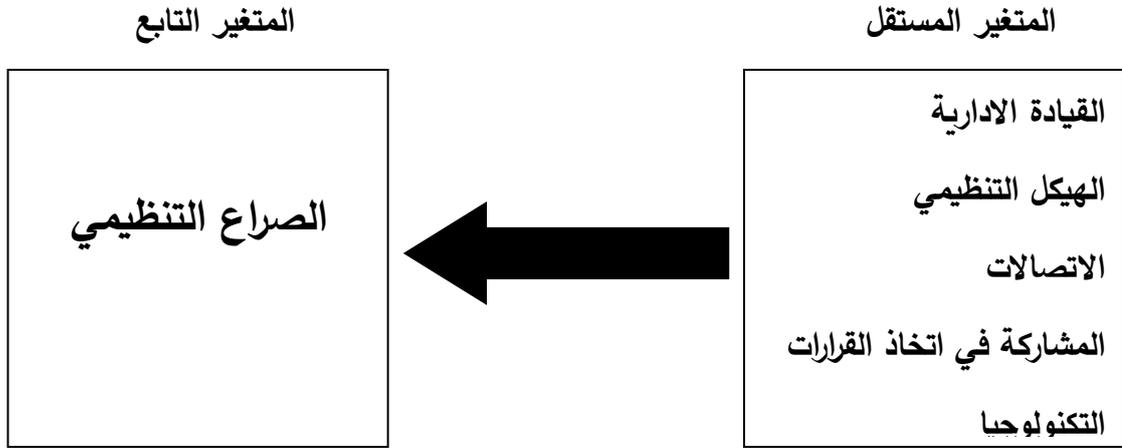
حدود زمنية: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 80 استمارة على موظفي المؤسسة الاستشفائية حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة الاستشفائية

نموذج الدراسة

تشمل الدراسة متغير مستقل هو المناخ التنظيمي ومتغير تابع هو الصراع التنظيمي:



صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة الممثلة من مختلف المستويات (إداريين، ممرضين، أطباء...).
- مقاومة بعض العاملين في المؤسسة الاستشفائية للإجابة على الاستبيان بسبب حساسية الموضوع (الصراع).
- ندرة الدراسات التي تناولت نفس الموضوع فالمؤسسات الإستشفائية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: عاشوري إبراهيم، سنة 2013، رسالة ماجستير بعنوان اثر المناخ التنظيمي في حدود الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، هدفت الدراسة لمعرفة واقع المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده في الجامعة وتقديم اقتراحات لتحسين المناخ التنظيمي وبالتالي التقليل من حدة الصراعات وتوجيهه بما يتماشى مع أهداف الجامعة، وتمثلت عينة الدراسة في 90 فرد موزعين توزيعاً عشوائياً، و استعمل في الدراسة الاستمارة والملاحظة إضافة إلى الوثائق والسجلات، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود تأثير لنمط القيادة في حدوث صراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة.

الدراسة الثانية: شامي صليحة، سنة 2010، رسالة ماجستير بعنوان المناخ التنظيمي تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، هدفت الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة وماذا تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره، فتمثلت عينة الدراسة في 199 أستاذ دائم و 80 موظف إداري، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذا البحث المقابلة و الاستمارة، ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه

الدراسة وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا كأحد محاور المناخ التنظيمي وكذلك محور الهيكل التنظيمي العمل الجماعي ونمط القيادة والاتصال هذا بالنسبة للموظفين الإداريين، أما بالنسبة للأساتذة فكانت توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال والعمل الجماعي والتكنولوجيا ونمط القيادة والهيكل التنظيمي.

الدراسة الثالثة: طارق الأسعدي، سنة 2015، رسالة ماجستير بعنوان تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، هدفت الدراسة للكشف عن مدى وجود تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية وذلك من وجهة نظر القائمين على المستشفيات قيد البحث، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنتاجي الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفرضيات التي تقبل موضوع البحث والدراسة، تمثلت عينة الدراسة في نصف عمال أربع مستشفيات اختارت بطريقة عشوائية من بين المستشفيات الموجودة في دمشق، واستخدم في هذه الدراسة استبيان حول تأثير أبعاد المناخ تنظيم في جودة الخدمات الصحية لتحقيق أهداف البحث، ومن بين التوصيات المتوصل إليها من خلال الدراسة، العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد لدى المستشفيات من خلال التركيز على توافر أبعاد المناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي والقيادة والتدريب بشكل جيد.

الفصل الأول

الإطار المعرفي للمناخ التنظيمي

تمهيد:

الفرد في طبيعته يتأثر بالظروف المحيطة به سواء في حياته الشخصية او في حياته المهنية، و من المعروف ان المناخ التنظيمي احد اهم العوامل المؤثرة في الافراد والجماعات داخل المنظمات ويعد من العناصر المحددة لسلوك العنصر البشري و فعاليته، لذا يستلزم توفير مناخ ملائم داخل منظمات الأعمال أو تحسين المناخ القائم بها، و هذا ما سنتطرق له في هذا الفصل.

المبحث الأول: مدخل الى المناخ التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي

سعى العديد من الباحثين لوضع تعريفا لمصطلح المناخ التنظيمي وهذا ما تولد عنه تعدد في التعاريف الخاصة به فنجد:

في تعريف احد الباحثين "هو الواقع الاجتماعي والنفسي، وهو تجسيد لمواقف أعضاء المنظمة (جميع الموظفين) تجاه المنظمة نفسها، تستند هذه المواقف بالطبع إلى أمور مثل سياسات الإدارة، وأساليب الإشراف، و عدالة الإدارة، وردود فعل العمال على الإدارة، وأي شيء يؤثر على بيئة العمل"¹.

و في تعريف آخر "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية، ويدركها العاملون على أنها مرتبطة او مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلا عن اتجاه وفلسفة الادارة العليا فيها"².

كما تم تعريفه بأن "المناخ التنظيمي البيئة الداخلية المادية والغير المادية التي يعمل الفرد في اطارها.

عُرف ايضا بأنه "مجموعة الخصائص والسمات المختلفة لبيئة العمل التي تميز منظمة داخليا عن منظمات اخرى في نفس البيئة التنافسية تأتي هذه خصائص من ثقافة وتوجهات وسياسات هذه المنظمة والتي تؤثر في اداء الافراد داخلها بشكل كبير"³.

قام بتعريفه احد الباحثين كذلك بأنه "جميع الظروف الخارجية والداخلية المحيطة بالموظفين او في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة او المؤسسة نفسها كما تحدد مستوى رضاه ومستوى ادائه"⁴.

1. k.suguna, "organizational climate-deferring concept and measurements", GJRM, Nov. June 2014, No.1, p70.Vol.4

2. عبد الناصر طلب حسن، المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على اعضاء هيئة التدريس والموظفين دراسة حالة الكلية التطبيقية بحريملاء، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 6، عدد 58، 2023، ص313

3. ليث وائل طمليه، رشاد محمد الساعد، اثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد 4، العدد 2، 2020، ص74

4. ازهار عبد محيسن الركابي، صفاء صالح فتحي العلي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز القيمة العالية للأداء، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 6، العدد 1، 2024، ص32

وايضا " هو احد مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمة وله علاقة بالأنظمة والتعليمات والسياسات والاهداف والاتصالات والجماعات ومختلف العلاقات المتشابكة بين الاقسام وموظفيها من رؤساء ومرؤوسين".¹

و في ضوء ما تقدم من تعاريف نجد بأن المناخ التنظيمي " مزيج من الخصائص و السمات و الظروف المميزة لبيئة العمل الداخلية و المؤثرة في سلوك و معنويات الأفراد و العلاقات الوظيفية و مستويات الاداء".

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي

لكل بيئة عمل أو لكل منظمة مناخ خاص بها ويؤثر هذا الأخير بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم ويتميز هذا المناخ بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:²

1. يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية والغير مادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات وطبيعة العمل؛
2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة؛
3. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط؛
4. المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية التي تعبر عن نمط التفاعلات الأفراد في نسيج العلاقات الاجتماعية بينهم؛
5. المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي الا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية منظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة؛
6. المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين؛
7. المناخ التنظيمية يختلف عن المناخ الاداري الذي يعد مصطلح الضيق من المناخ التنظيمي؛
8. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛

¹ ازهار عبد محيسن الركابي، صفاء صالح فتحي العلي، مرجع سابق، ص32

² بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية بالمؤسسة الصناعية الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجا، الجزائر، 2016، ص57

9. المناخ التنظيمي يؤثر على المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، مستويات العمل، أسلوب القيادة والقوانين، القواعد واللوائح الموجودة ومجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.¹

المطلب الثاني: أنواع وأهمية المناخ التنظيمي

أولاً: أنواع المناخ التنظيمي

توجد العديد من تصنيفات المناخ التنظيمي وذلك راجع الى تنوع الخصائص الموجودة في كل منظمة، فعلى سبيل المثال قد يكون في مستشفى ما مناخ ديمقراطي وفي مستشفى آخر مناخ بيروقراطي بمعنى ان مناخ معين قد يناسب منظمة (مستشفى) ما ولا يناسب منظمة اخرى، ويمكن توضيح انواع المناخ التنظيمي فيما يلي:

المناخ المفتوح the open climate:

يتميز هذا المناخ بارتفاع الروح المعنوية والرضا للأفراد العاملين في المنظمة، وارتفاع مستوى التحفيز والاهتمام بهم، و وجود الصدق و إخلاص في السلوك لدى المدير والعاملين، حيث يشعرون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الالتزام والمشاركة المتبادلة، فهم ملتزمون بواجباتهم لوجود ادارة واقعية وديمقراطية؛

المناخ المستقل the Autonomous climate:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه كاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه الى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط المناخي وان كانت لا تصل الى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها الى اشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.²

¹ بوشلاغم حنان، مرجع سابق، ص57

² طارق الأسدي، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، دمشق،

المناخ العائلي the familiar climate :

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي الى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجتهم الاجتماعية ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و إنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل؛

المناخ الموجه the controlled climate :

يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة الى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع فيه درجة الإعاقة والتفكك.¹

المناخ الأبوي the paternal climate :

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم اشباع الحاجات الاجتماعية وتحقيق انجاز في العمل، كما يتميز بانخفاض مستوى الرقابة او مستوى العلاقات الاجتماعية بين العاملين حيث يقوم المدير بالأعمال الإدارية ويهتم بالعمل من جانبه ويفشل في تحفيز العاملين؛

المناخ المغلق the closed climate :

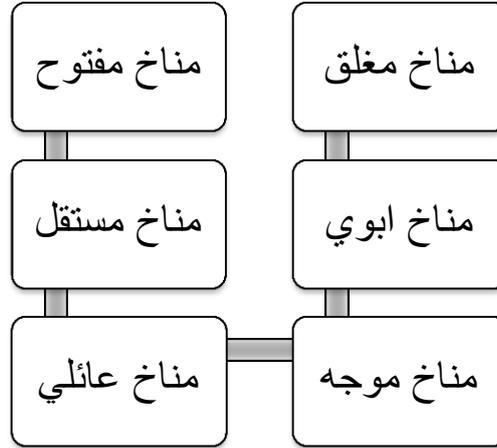
يتميز هذا النمط بانخفاض الروح المعنوية والرضا لدى العاملين وخيبة الامل واللامبالاة وتراجع كبير في العمل الجماعي، في المدير غير قادر على توجيه وتحفيز العاملين نحو انجاز العمل وغير مهتم بحاجاتهم الاجتماعية حيث أنه يركز فقط على الانتاج وبالتالي نجاح المنظمة يكون امرا نادرا.²

¹ ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، 2008

² طارق الاسدي، مرجع سابق، ص43

والشكل الموالي يوضح هذه الانواع باختصار:

الشكل 1: انواع المناخ التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: اهمية المناخ التنظيمي

تتمثل اهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها؛
2. يساعد على تقييم المنظمة من خلال ابعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب بالقوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الاخرى؛
3. المساهمة في معرفة الكيفية التي يتم من خلالها تحفيز افراد المنظمة لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل عبر وسائل تؤدي لتحقيق نوع من التكامل بين اهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
4. يساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه؛
5. تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من المشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة¹.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص411-412

6. إن فعالية كل من الاداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة مرهون بمدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، ويتجلى هذا التأثير في ادائهم و إنتاجيتهم، مما يتيح النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وابداعاتهم الفكرية والتطبيقية؛
7. المساهمة في خلق بيئة مستقرة تمتاز بالإبداع وتفادي الصراعات المهنية وخلق اتجاهات ايجابية نحو اداء المهام، فالمناخ التنظيمي الجيد يخلق نوع من الولاء والالتزام من طرف الموظفين في اداء المهام المنوطة وبذل اقصى جهد في سبيل تنميتها وتطويرها؛
8. يمكن ان يمثل الاعتناء بالمناخ تنظيمي اهمية بالنسبة لفعالية وكفاءة الاداء سواء الفردي او الجماعي وحتى الاداء الكلي للمؤسسة مرهون بطبيعته، اذ ان نوعية المناخ تنظيم يساعد في بيئة العمل الداخلية يؤثر بصورة او بأخرى على الرضا والاداء ومستوى الانجاز للعامل وبالتالي المردود العام في المؤسسة بحيث لم تكون الاجواء التي يتميز بها المناخ التنظيمي ايجابية قائمة على العلاقات الانسانية و تسوده روح التآزر بين مختلف الاعضاء الفاعلين في المؤسسة لا شك ان الروح الجماعية هي التي ستميز سيرورة العمل في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مجالات المناخ التنظيمي

حسب (هالبن halpin1966) توجد ثمان مجالات للمناخ التنظيمي، أربعة منها تخص سلوك الموظفين و أربعة أخرى تخص سلوك القائد و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 2: مجالات المناخ التنظيمي

مجالات تخص قائد المنظمة	مجالات تخص سلوك العاملين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> الشكالية في العمل	<input type="checkbox"/> التباعد
<input type="checkbox"/> التركيز في العمل	<input type="checkbox"/> الاعاقة
<input type="checkbox"/> قدوة في العمل	<input type="checkbox"/> الانتماء
<input type="checkbox"/> النزعة الانسانية	<input type="checkbox"/> الالفة

1. حمامي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المعيار، مجلد 27، عدد 3، 2023، ص 588

المصدر: من اعداد الطالبتين

أولاً: مجالات متعلقة بسلوك العاملين

1. التباعد: وتشير الى ان فريق العمل يكون مشتتا كل منهم في اتجاه مختلف وهم كثيرو الشكوى والتذمر؛
2. الإعاقة: وهو احساس لدى العمال بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية وغير مهمة قصد اعاقتهم عن اداء الاعمال المكلفين بها؛
3. الانتماء: ويشير هذا البعد الى الروح المعنوية المسيطرة على العاملين، فالعمال يشعرون بالرضا والانتماء للمنظمة نتيجة اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية وفي نفس الوقت الاستمتاع بتأدية المهام والواجبات المكلفين بها؛
4. الألفة: وهو وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي الى وجود احساس بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الاجتماعية.¹

ثانياً: مجالات تتعلق بقائد المنظمة

1. الشكالية في العمل: ويشير هذا البعد الى سلوك القائد الذي يتسم بالشكالية في العمل دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية فهو يطبق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً دون مراعاة او الظروف المتغيرة؛
2. التركيز في العمل: يشير الى أن قائد المنظمة يحرص حرصاً شديداً على الاشراف ومتابعة انجاز العمل وقنوات الاتصال بينه وبين العاملين تسيير في اتجاه واحد ولا يحاول الاستفادة من ارائهم وافكارهم؛
3. القدوة في العمل: وتشير على أن قائد منظمة يساعد الهيئة التنفيذية على انجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة ولكن عن تاريخ اعطاء القدوة الحسنة وهو لا يطلب من العمال اكثر مما يعطي؛
4. النزعة الإنسانية: ويشير هذا البعد الى ان قائد المنظمة يعامل اعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية وإنسانية ويحاول ان يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.²

¹ ماحي محمد الامين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعه وهران 2 محمد بن احمد، 2016، الجزائر، 29

² ماحي محمد الامين، مرجع نسه، 29

المبحث الثاني: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المطلب الأول: ابعاد المناخ التنظيمي

تعددت الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي وهذا ما نتج عنه اختلاف في تحديد هذه الأبعاد وفي دراستنا هذه قررنا الاعتماد على الأبعاد التالية:

1. النمط القيادي: لقد تزايد اهتمام الباحثين حول أهمية القيادة حيث تعد القيادة الادارية احد اهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء و تكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، وتعرف القيادة بأنها "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد" ؛

ان اهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد اصدار الاوامر والتعليمات ولكن الدور الاساسي والمهم هو امداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، كما تبرز اهمية القيادة في الجانب الانساني في اقامة العلاقات الانسانية والتفاهم المتبادل و اشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم واشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود، وكل ذلك في اطار تحقيق التكامل بين حاجات متطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات متطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة اخرى.¹

2. الهيكل التنظيمي: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح تقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة، كما انه يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين اقسامها وطبيعة المسؤولية الصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة؛

والهيكل التنظيمي يجب ان يتسم بعدم التعقيد من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية ويتيح للعاملين طرح الافكار والتواصل الفعالة رأسيا و أفقيا والعمل على الاهتمام بأراء الاخرين وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى افكار ابداعية جديدة واداء متميز، وتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل مختلفة من العملية الإدارية المتميزة ذات الاداء المرتفع.²

3. الاتصالات: تعتبر الاتصالات عملية جوهرية في اي منظمة فهي من اهم الوظائف الادارية لأنها الطريقة التي يخاطب و يتحاور فيها العاملين في المنظمة و بواسطتها يحتك ويتفاعل الموظف مع

¹ محمود سمايلي، دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، الجزائر، 2015، ص417-418

² سليمان أحمد الطلاع، واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الاداريين في جامعة الأزهر، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 16، العدد 2، غزة، 2014، ص323

البيئة والمناخ الذي يعمل فيه وتلعب دوراً بارزاً في بقاء نمو المنظمة او فشلها و ركودها وذلك من خلال طبيعة التواصل والتفاعل المستخدم فيها فقد يحصل صراعات بين الموظفين نتيجة عدم اتفاقهم و تواصلهم السلبي داخلها وتضارب فيديوهات نظهرهم لذلك تحاول المنظمات الوصول الى افضل انماط الاتصال داخلها لنقل المعلومات بين العاملين فيها دون حدود الصراعات السلبية؛ وتعمل الاتصالات الجيدة على تسهيل عملية اصدار التعليمات و الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين بطريقة التي تلقى التفاهم والقبول منهم وتسهم في فتح المجال للجميع في المناقشة والتحاور حول مختلف المواضيع والمسائل الهامة المتعلقة بتنفيذ اعمالهم وتساعد الاتصالات الفعالة في تعريف المرؤوسين على كافة المعلومات المتعلقة بأعمالهم وتبين حدود السلطة و المسؤولية ونمط الاتصال المسموح لكل وظيفة داخل المنظمة وتفيد في عملية توجيهه والارشاد للمرؤوسين وتهدف ايضا الى احداث التأثيرات الايجابية في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير ادائهم وزيادة انتاجيتهم.¹

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعاملين فرص ابداء الراي والافكار و الاقتراحات ولكن من شأنها ان تؤدي الى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، اذ ان القرار جوهر العملية الادارية و وسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة، ومدخل المشاركة في صنع القرار هو عكس المدخل الفردي ويتميز مدخل المشاركة بأنه يؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي الى شعور الافراد بأهميتهم كذلك فهو يجعلهم اكثر فهما لظروف اتخاذه، وكذلك زيادة إلمامهم بالعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الاهداف التي يرمي لها القرار.²

5. التكنولوجيا المستخدمة: التكنولوجيا تعمل على احداث تغييرات في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الادارية و الانتاجية من حيث البقاء والاستمرارية و مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة اننا نعيش في عصر المعلوماتية والتقنيات الحديثة التي تسهل عمل الافراد وكذلك تزيد من النوعية والكفاءة في اداء المنظمات ولهذا السبب اصبح استخدام تكنولوجيا اكثر من ضرورة في القرن 21.³

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل التي تؤثر على سلوك وأداء و رضا الموظفين داخل المنظمة، و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام وهي: عوامل خارجية، تنظيمية، شخصية و نفسية:

¹ ليث وائل طمليه، مرجع سابق، ص75

² سليمان أحمد الطلاع، مرجع سابق، ص324

³ ماحي محمد الامين، مرجع سابق، ص 28-29

1. **العوامل الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية، أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم؛

- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.¹
- البيئة الاقتصادية: لها دور في التأثير على المناخ التنظيمي للمؤسسة سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً، كالكساد الاقتصادي أو الفترات التحويلية للمنظمات مثل مرحلة الخصخصة، أو عند الاستغناء عن بعض العاملين، مما ينعكس سلباً على نفسية العاملين في هذه المنظمة؛
- البيئة الثقافية: ويقصد بها أفكار ومعتقدات الأفراد العاملين في المنظمة أو المؤسسة في بلد ما، حيث تؤثر ثقافتهم على مدى تفهمهم وتقبلهم لأهداف المنظمة المرسومة لهم حيث تختلف ثقافة؛
- الأفراد من بلد إلى آخرى.²

2. **العوامل التنظيمية:** وتشمل ما يلي: (حمامي فريد،، 2023، صفحة 593)

- ثقافة المؤسسة: و المتمثلة في محصلة من العوامل و العناصر المترابطة فيما بينهما و المتفاعلة لتعطي لنا ما يسمى بثقافة المؤسسة، والتي لها تأثير بالغ الأهمية على العاملين وكذا الأداء الكلي للمؤسسة، فكون هذه الأخيرة قوية تسمح للعاملين بتكوين وبلورة فكرة واضحة وفهم أوضح لمنهج قيام الأعمال و الوظائف وهي بمثابة الأرضية الخصبة لبروز الابتكارات وفسح المجال للإبداع؛
- تعتبر ثقافة المؤسسة محرك نجاح أي مؤسسة فهي ذات دور مهم فيما يخص تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، وهي أداة فاعلة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أعمالهم من خلال نمط القواعد وكذا الإجراءات الغير رسمية المتوفرة في المؤسسة والذي يوضح لأفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة.³

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص46

² العبري علي بن سعيد بن راشد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021، ص29

³ حمامي فريد، مرجع سابق، ص593

- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع على سلوك الأفراد وأدائهم فالقيادة الحكيمة المتوازنة تعمل على استثمار مواهب وطاقات العاملين وتسخرها لرفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها لخلق بيئة عمل منتجة؛
- البيئة التكنولوجية: حتى تستطيع المنظمات والشركات زيادة منتجاتها وتطويرها لا بد أن تنطلق من البيئة التكنولوجية واستخدام التقنيات الحديثة ومتابعة التطورات العالمية السريعة فهذا التأثير ينعكس على تطوير قدرات العاملين وإكسابهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة..
- نظم الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز (مادية و معنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها و يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.¹
- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.²
- نمط الاتصال: الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة داخل المؤسسة ويتيح للعمال اداء آرائهم وطرح أفكارهم بكل حرية، الأمر الذي يشعرهم بنوع من القيمة؛ وهو الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم ويرفع مستوى رضاهم عن المؤسسة وبالتالي كسب توافق مهني عالي المستوى.³
- 3. **العوامل الشخصية:** إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث بشكل درجة معينة من كفاءة الأداء، وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:⁴
- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المقدمة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفص إنتاجيته؛
- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه؛

¹ العبري علي بن سعيد بن راشد، مرجع سابق، ص 31

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص 48

³ حمامي فريد، مرجع سابق، ص 593

⁴ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 49

• درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء؛

4. **خصائص أعضاء التنظيم:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

5. **العوامل النفسية:** للعوامل النفسية دور كبير في المناخ التنظيمي نذكر منها:

- الضيق والقلق: عندما يجد الفرد صعوبة في تحقيق رغباته وحاجاته الأساسية يتولد لديه شعور القلق والضيق، لذلك يجب النظر في مشاعر الأفراد لخلق بيئة عمل ناجحة؛
- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بارتباطه بالمنظمة، ومشاركتها و الرغبة في الوصول إلى الأهداف التي يرغب الوصول إليها، وهذا الارتباط يدفع الفرد للعمل دون ضغط من الآخرين، كما يدفعه لتقديم خدماته للمنظمة برضا وحب.¹

المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي و طرق تحسينه

أولاً: نماذج المناخ التنظيمي

اختلفت نماذج المناخ التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين في دراستهم للمناخ التنظيمي، لذا يوجد العديد من النماذج نذكر منها ما يلي:

نموذج كروفت وهالين (Croft and Halpin 1966)

يهدف هذا النموذج بصفة اساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على اسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

1. الاعتبار الذي تعطيه الادارة للأفراد
2. التأكيد الذي تعطيه الادارة لإنجاز العمل
3. المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه

¹ العبري علي بن سعيد بن راشد، مرجع سابق، ص 31

4. الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت

المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية المنظمة
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم
- شعور العاملين بأنهم قد انتجوا¹

نموذج ليكترت Likert:

يعد ليكترت من أوائل الباحثين الذين اسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة و إنتاجها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أنه فرق العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

1. الاتصالات

2. القرارات

3. التكنولوجيا

4. الاهتمام بالعاملين

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، و النمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، او متسلطا عادلا، او ديمقراطي، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.²

ثالثا: نموذج كويز وتوماس Koys et Thomas:

حددا كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي:

1. الاستقلالية: و تعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل ؛
2. درجة التماسك: و تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛
3. الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي؛

¹ شامي صليحة، مرجع سابق، ص20

² لطرش زكرياء، نزاري حسام الذين، نماذج المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، 2016، ص125

4. ضغط العمل: هو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له؛
5. الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
6. التقدير: إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة؛
7. العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترفقيات؛
8. الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.¹

نموذج مسح المنظمات (Survey of organizations)

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1. الاستعداد التكنولوجي
2. مدى الاهتمام بالموارد البشرية
3. انسياب الاتصالات
4. مستوى الدافعية
5. عمليات صنع القرار
6. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا²

ثانيا: طرق تحسين المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي الجيد يلعب دورا حاسما في نجاح المنظمة، فالمناخ التنظيمي الصحي يشعر فيه العاملين بالراحة و هذا ما يؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وادائهم ويعزز من الرضا الوظيفي و يقلل من الصراعات، لذا تسعى المنظمات الى خلق اجواء عمل جيدة للعاملين و تحسينها وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الطرق نذكر منها ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: من أجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة أن تقوم بتعديل الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة و الوظائف و تحديد و الصلاحيات و المسؤوليات و تحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين و التنظيم حد سواء.³

¹ لطرش زكرياء، نزاري حسام الدين، مرجع سابق، ص119

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص27

³ بومنفار مراد، هميلة شادية، إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، 2016، ص108

2. ثقافة المنظمة: تؤدي ثقافة المنظمة الايجابية الى خلق مناخ صحي، و الذي يؤدي بدوره إلى الإبداع والابتكار داخل المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم و المفاهيم التي تجعل سلوك الفرد متميزا من خلال الإدراكات و التصورات الصحية تجعل سلوك الافراد صحيح.¹
3. السياسات: يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية سواء الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ما يقترن بها من متغيرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها و التكيف لمتغيراتها، على أن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبادل التغير السريعين و إنما يجب أن تتصف بالاستقرار و الثبات النسبي لأن هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة و الارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات غير المستقرة و الغامضة التي غالبا ما تثير المخاوف لدى العاملين و تدفعهم للسخط وعدم الثقة، مثل: سياسة التوظيف، الترقية، النقل، الأجور، وإعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تشكل أهمية كبيرة لدى العاملين وتحد من قدراتهم على الإبداع و المثابرة والولاء للمنظمة.²
4. النمط القيادي: على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع عمالها وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعرون بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة؛
5. وسائل وأنماط الاتصال: لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولكن لإيصال المعلومة بالطريقة وفي الوقت المناسبين يجب تحسين طرق الاتصال ذات الكفاءة العالية والتي تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الإدارة.³
6. التدريب: اهتمام المنظمة بالتدريب لأنه نشاطا حيويا مؤثر في تحديد الكفاءة و الفعالية في اي منظمة حيث يساعد التدريب العاملين على زيادة مستوى أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الإنتاجية.⁴

¹ بوشلاغم حنان، مرجع سابق، ص78

² بومنقار مراد، هميلة شادية، مرجع سابق، ص109

³ جايب رزيقة، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021، ص45

⁴ بوشلاغم حنان، مرجع سابق، ص78

خلاصة الفصل:

المناخ التنظيمي مفهوم أساسي يؤثر بشكل كبير على سير العمل في المؤسسات، ويرتبط بالعديد من العوامل المتغيرة داخلها وقد شهد هذا المفهوم تطورات ملحوظة عبر الزمن، تعكس الجهود المستمرة للباحثين في سبيل فهمه وتحديد عناصره.

سعى الباحثون إلى تحديد مكونات المناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على مداخل متنوعة، إلا أن هذا التنوع أدى إلى ظهور عناصر متعددة، دون وجود اتفاق موحد عليها.

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل، صنفها الباحثون إلى عوامل خارجية، وعوامل تنظيمية، وعوامل شخصية، هذه العوامل تحدد نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، سواء كان مناخًا تسلطيًا، أو مناخًا مفتوحًا، أو غير ذلك من الأنماط التي حددها الباحثون.

بهدف تحديد مستوى ونوع المناخ التنظيمي السائد، طور الباحثون مجموعة من النماذج تساعد هذه الأدوات الإدارة على فهم السلوكيات وتحديد المشكلات المتعلقة بالمناخ التنظيمي الحالي.

للمناخ التنظيمي تأثير كبير على أداء المؤسسة، مما يستدعي اهتمام الإدارة بتحسينه، وبما أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة عناصر، فإن تحسين هذه العناصر يساهم في تحسين المناخ التنظيمي بشكل عام.

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول الصراع
التنظيمي

تمهيد:

أن الصراع التنظيمي جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية في أي منظمة سواء كان بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام، حيث يمكن أن ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة الاختلافات فالأهداف أو القيم أو المصالح وغيرها من الأسباب المتعددة، كما أنه يمر بمراحل متعددة، وبالرغم من ارتباط الصراع التنظيمي بالعديد من المعاني السلبية وهذا راجع لما له من تأثيرات سلبية على المنظمة و الأفراد، إلا أنه يحمل في طياته تأثيرات إيجابية تعزز من ديناميكية العمل و تدفع نحو الابتكار. ولهذا وجب الاهتمام بيه والتركيز على مختلف أنواعه ومراحله وفهم جذوره وأسبابه، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة و الفعالة من اجل إدارته بشكل صحيح و تحويل الصراع إلى فرصة للنمو والتطور وتحسين العلاقات بين الأفراد..

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر لا توجد اي مؤسسة تخلو من الصراعات التنظيمية وهذا ما دفع العديد من الباحثين وعلماء النفس للبحث هذه الظاهرة فنجد عدة تعاريف نتاج مختلف الأبحاث نذكرها فيما يلي:

تم تعريف الصراع التنظيمي بأنه "الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف الآخر".¹

في تعريف اخر عرف صراع التنظيمي بأنه "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد او تعارض او توتر بين فرد واخر او بين مجموعة من الافراد واخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي او مدرك لرغبات الفرد او لأهداف الافراد وأهداف المجموعات او نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات".²

كذلك يشير الصراع التنظيمي إلى حالة سوء الفهم أو الخلاف الناجم عن التعارض المتصور أو الفعلي في الاحتياجات والمصالح والقيم بين الأشخاص الذين يعملون معاً.³

و تم تعريفه كذلك بأنه "حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات، يتخللها عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات. وحدث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية".⁴

ومما سبق ذكره من تعاريف للصراع التنظيمي توصلنا الى أنه " هو خلاف أو انفعال بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات نتيجة وضع تنافسي او تعارض للرغبات أو اختلاف القيم والأهداف مما يؤدي لعرقلة الأعمال والتأخير في تحقيق الأهداف".

ويتميز الصراع التنظيمي بالخصائص التالية:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف؛

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص287

² ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص289

³ taher Mohamed, "organizational conflict: a review of the literature", international journal of science and the p548, research, Nov 2017, Vol 6, No 12

⁴ خميس أسماء، أساليب ادارة الصراع التنظيمية حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص24

2. يعتبر التوتر بعدًا أساسيًا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
3. يمثل الصراع وضعًا مؤقتًا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛
4. ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
5. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية؛
6. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع¹.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة تصنيفات لأنواع صراع التنظيمي للشؤون والاكثـر شيوعا منها هي:

حسب الشكل:

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون؛
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارًا لا تتسجم مع أفكار الآخرين؛
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين؛
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون؛
- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دورًا معينًا في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين².

حسب المستوى:

- الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، غالباً ما يحدث هذا الصراع

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 289-290

² زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 288-289

عندما يجد المرء نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتّم عليه أن يختار إحداها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً؛

- الصراع بين أفراد الجماعة: قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وأن قدراتنا في التعامل والاتصال تختلف، ويمكن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة واختلاف البعض عن البعض الآخر هو أمر طبيعي وحتمي داخل الجماعة؛
- الصراع بين الجماعات: الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات، هذه الأخيرة تنجز أعمالها عن طريق الجماعات، الدوائر والأقسام... كالصراع بين مصلحتي الإنتاج والتسويق أو بين المالية والتسويق وهكذا، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة أو ثانوية أو جوهرية وبالغة الأهمية، ويأخذ هذا المستوى شكلين أساسيين هما:

الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر أو الوحدات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي؛

الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي لمستويات تنظيمية

مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.¹

- الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد صعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.²

المطلب الثالث: اسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع التنظيمي في المؤسسات عن عدة اسباب ويمكن اجمال أهمها في النقاط التالية:

اسباب تنظيمية:

1. نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة
2. تعدد الوحدات الادارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين
3. عدم وجود تقنين واضح للأدوار
4. تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت

¹ لبيبة حملاوي أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة العربي بن مهيدي ام باقي، 2014 2015، ص 24

1. يحيى بن موسى، الانماط القيادية وعلاقتها بادارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص54

5. تعدد المستويات الادارية

6. ترابط و استقلال المهام بين الوحدات الادارية والعاملين فيها

7. محدودية الموارد

اسباب شخصية:

1. نمط و طبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب ب التعاون مع الآخرين

2. تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية و التعليمية بين العاملين

3. عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة¹

المبحث الثاني: ركائز الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

ان الصراع التنظيمي لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة مراحل حيث تمثل هذه المراحل سلسلة من الخطوات التي تمر بها أي مشكلة أو خلاف، و ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها، ويمكن حصر هذه المراحل كما يلي:

مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن؛

مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات.²

مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا على طبيعته ومسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

¹ محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص362-363

² العايب رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة،

الجزائر، 2009، ص72

مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صور أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.¹

مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع. وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، و إذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما حاولت الإدارة خنق الصراع و كتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى.² والشكل الموالي يوضح هذه المراحل بإيجاز:

الشكل 3: مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي

أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في اغلب بيئات العمل، وغالبا ما ينظر إليه بشكل سلبي إلا أنه يحمل في طياته أثارا إيجابية أيضا، وهذا راجع إلى نظرة الأفراد الذين يعيشون الصراع هل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة وداعما لأهدافها، أم ينظرون إليه على أنه عائق ومخل بوظائف وأهداف المنظمة، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ولكنه يمكن أيضا أن يكون إيجابيا.

الآثار السلبية لصراع التنظيمي:

يمكن أن يؤدي الصراع داخل المنظمة إلى العديد من الآثار السلبية نذكر منها ما يلي:

- يؤدي الصراع إلى حدوث انفعالات سلبية بين المتنازعين يمكن أن تكون محبطة جدا لهم؛

¹ زهير شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص116-117

² العايب رايح، مرجع سابق، ص 73

- يؤدي الصراع إلى إعاقة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام ويعطل عمليات التنسيق بينهم ؛
- يشتت الصراع الطاقة والاهتمام بين الأنشطة الأساسية الهامة المسؤولة عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.¹
- يؤدي إلى ظهور عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المؤسسة²
- يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة؛
- نقص الإبداع والابتكار؛
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ؛
- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت.³

الآثار الإيجابية لصراع التنظيمي:

- تتمثل بعض مزايا الصاع التنظيمي فيما يلي:
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها؛
- الصراع يعمل على تحفيز العمال، من خلال وضع الاهتمامات المختلفة للأطراف حيث يصبح كمصدر للإبداع والابتكار؛
- يعمل على زيادة الإنتاجية والنمو؛
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.⁴
- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء و الإداريين والأفراد؛
- تشجع الصراعات على الإبداع و المنافسة بين الأطراف المتصارعة؛
- يظهر الصراع مدى الاستقرار والتكيف للأفراد داخل العمل ويرفع درجة ولائهم للمنظمة مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة.⁵

¹ مطر هادي عبد الحسن، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، 2014، ص5

² الواعد مؤمن خلف عبد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008، ص53

³ خميس أسماء، مرجع سابق، ص43

⁴ زويتي سارة، الصراع التنظيمي مصادره ومستوياته ومراحله وآثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية تربوية، العدد7، 2014، ص90

⁵ الواعد مؤمن خلف عبد، امرجع سابق، ص51

- يقلل الصراع من التوتر المكبوت وتصفو الأنفس لتتمكن الأطراف المتنازعة من التركيز على مسؤولياتهم الأساسية.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أن الصراع التنظيمي ليس من الضروري أن يكون سلبياً بل يكمن أن يكون إيجابياً وذلك من خلال إدارته و التعامل معه بشكل صحيح، فأن إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة جداً فمن خلالها يتم التعرف على الصراعات الموجودة داخل المؤسسة و معالجتها بطرق فعالة ويتم ذلك من خلال استخدام استراتيجيات مناسبة، حيث هناك خمس استراتيجيات رئيسية تتمثل فيما يلي:

إستراتيجية التعاون:

وهي تعبر 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 ويتم في هذه الإستراتيجية تحديد ومناقشة مصادر الصراع ومعرفة المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة و التركيز عليها.²

حيث تظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس على مائدة التفاوض، وفهم رغبات الأطراف المتصارعة ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين.³

إستراتيجية المنافسة:

بموجب هذه الإستراتيجية فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها.⁴

حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذه الإستراتيجية إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع عملية ضرورية.⁵

¹ صحفي يحي بن موسى بن عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التنفيذية، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، 58

² سالم عبد الرحيم مرفت عبد الهادي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص32

³ مقراب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد02، 2019، ص5

⁴ شنة محمد رضا، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 78

⁵ عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لاداره الصراع التنظيمي، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 14، ورقلة، الجزائر، 2015، ص89

إستراتيجية التجنب:

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلاً، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.¹

إستراتيجية التنازل:

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقة جيدة وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا يساعد الفريق على الاستفادة من كل طاقاته، وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت، حين يكون موضوع الخلاف ليس مهماً بالنسبة للفرد، وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة.²

إستراتيجية التسوية:

يشير إلى الاهتمام المتوسط بالنفس واهتمام وبالآخرين، وهو مقرون بمبدأ الأخذ والعطاء و التشارك في تحلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول، ويقترن أيضاً بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع فكل منهم رابح وكل منهم خاسر.³

¹ شنة محمد رضا، مرجع سابق، ص78

² الواعد مؤمن خلف عبد، مرجع سابق، ص61

³ بوراس أسيا، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد11، 2022، ص111

خلاصة الفصل:

يُظهر هذا البحث تحولاً في الفكر الإداري المُتعلق بالصراع التنظيمي فقد انتقل من اعتباره حالة شاذة تستوجب القضاء عليها، إلى اعتباره ظاهرة طبيعية تتطلب الفهم والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة.

يركز البحث على تحديد أسباب الصراع، مُسلطاً الضوء على دور سوء الاتصال، وتداخل المهام والصلاحيات، وزيادة الترابط بين الأجزاء كأسباب رئيسية.

كما يُناقش البحث الآثار المترتبة على الصراع، مُبيناً وجود آثار إيجابية وسلبية وتُبرز أهمية دور الإدارة في استثمار الجوانب الإيجابية للصراع، مع التركيز على حل المشكلات السلبية قبل وبعد وقوعها من خلال فهم أسبابها ومعالجتها.

وأخيراً، يستعرض البحث استراتيجيات مُختلفة لإدارة الصراع، مُشدداً على أهمية اختيار الأسلوب المناسب بناءً على طبيعة الموقف، ومهارات القائد في التواصل والقيادة ويؤكد البحث على أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على مهارات القائد في إدارة الصراع بين أفراد المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

هذا الفصل يجسّد الجانب العملي والتحليلي للدراسة، حيث ينطلق من الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة ليطبّقه على أرض الواقع عبر منهجية مُحدّدة وأدوات بحثية مُناسبة، كما يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات أو الإجابة على أسئلة البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، مما يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة وإثراء المعرفة في مجالها، وسنعرض الخطوات التطبيقية التي اتبعناها لتنفيذ البحث، بدءًا من وصف عينة الدراسة أو الحالة المُراد تحليلها، مرورًا بشرح الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات، وصولًا إلى عرض النتائج الأولية وتحليلها إحصائيًا أو نوعيًا.

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلة

المطلب الاول: نشأة المؤسسة

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بن طوبال ميلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الجوارية و تنظيمها وسيرها بأحكام مواد من 02 إلى 05 من هذا المرسوم.

أما فيما يخص تنظيمها وسيرها فذكرت في الفصل الثالث أحكام مشتركة من المواد 10 إلى 33 وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بعاصمة الولاية بمحاذاة مقر المحكمة بحيث تقدر المساحة المبنية ب1783م² و المساحة غير المبنية ب24748م²

وحسب قانون الصحة العمومية المادة9: يعد القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من مجموعة وحدات صحية تحدد بموجب مرسوم كما يعد أداة أساسية لإنجاز السياسة الصحية للبلاد.

تنص المادة02 من المرسوم رقم242-81 المؤرخ في05-09-1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها ما يلي:

تحول إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى "القطاع الصحي" مجموع هياكل الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة تقويم الأعضاء طبيا، الواقعة في الإدارة الواحدة، المتمثلة في: المستشفيات، العيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية، و قاعات الفحوص العلاج وعيادات التوليد، ومراكز المراقبة الصحية على الحدود.

تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02-12-1997 المحدد لقواعد إنشاء تنظيم وسير القطاعات الصحية على ما يلي:

يتكون القطاع الصحي من مجموع الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية، التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التكييف الطبي التي تغطي حاجيات سكان مجموعة من البلديات والتابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة

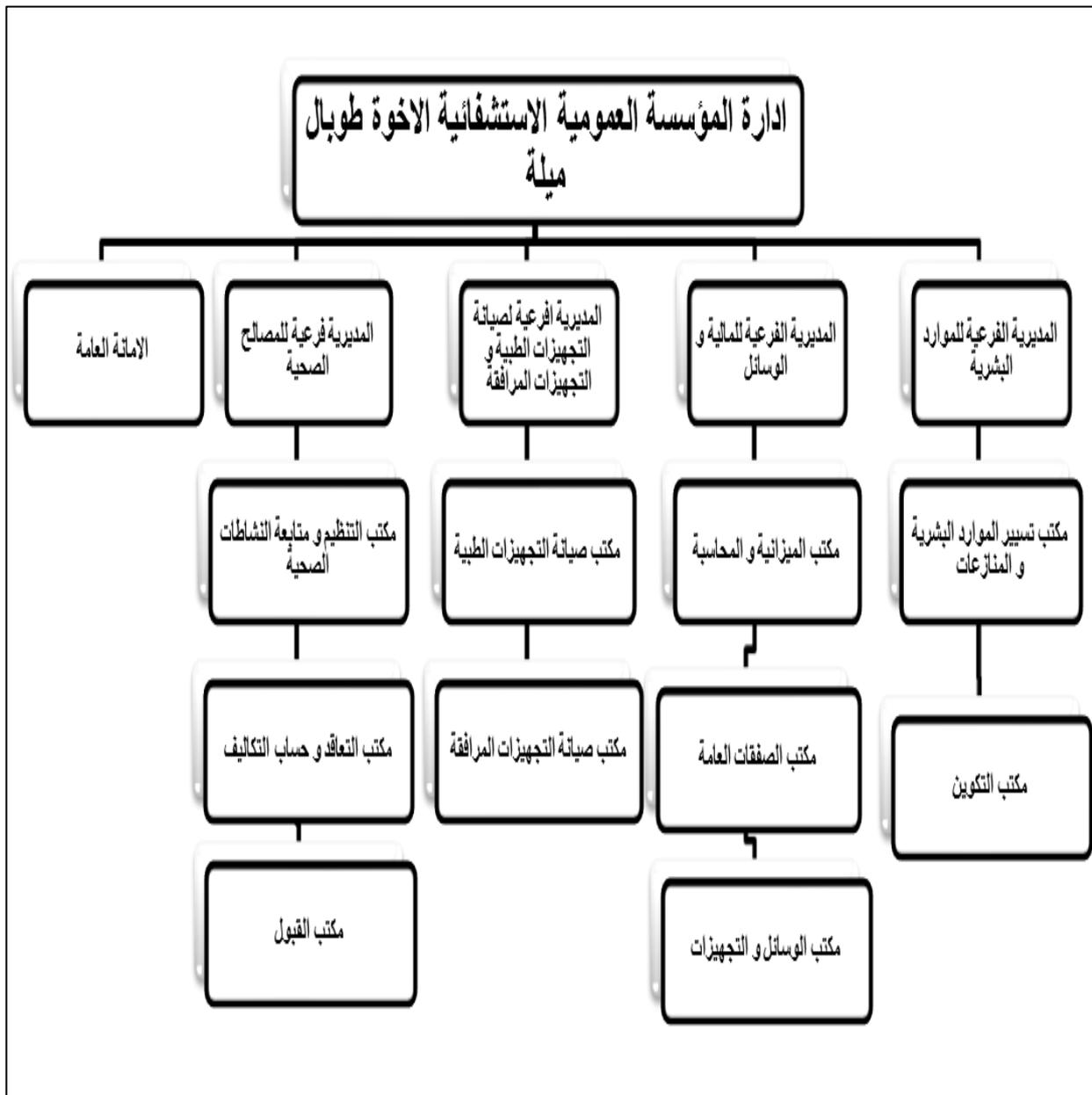
تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء. - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية والاعتناء بصحة المرضى.
- ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال ما يسمى بالمناجمنت.

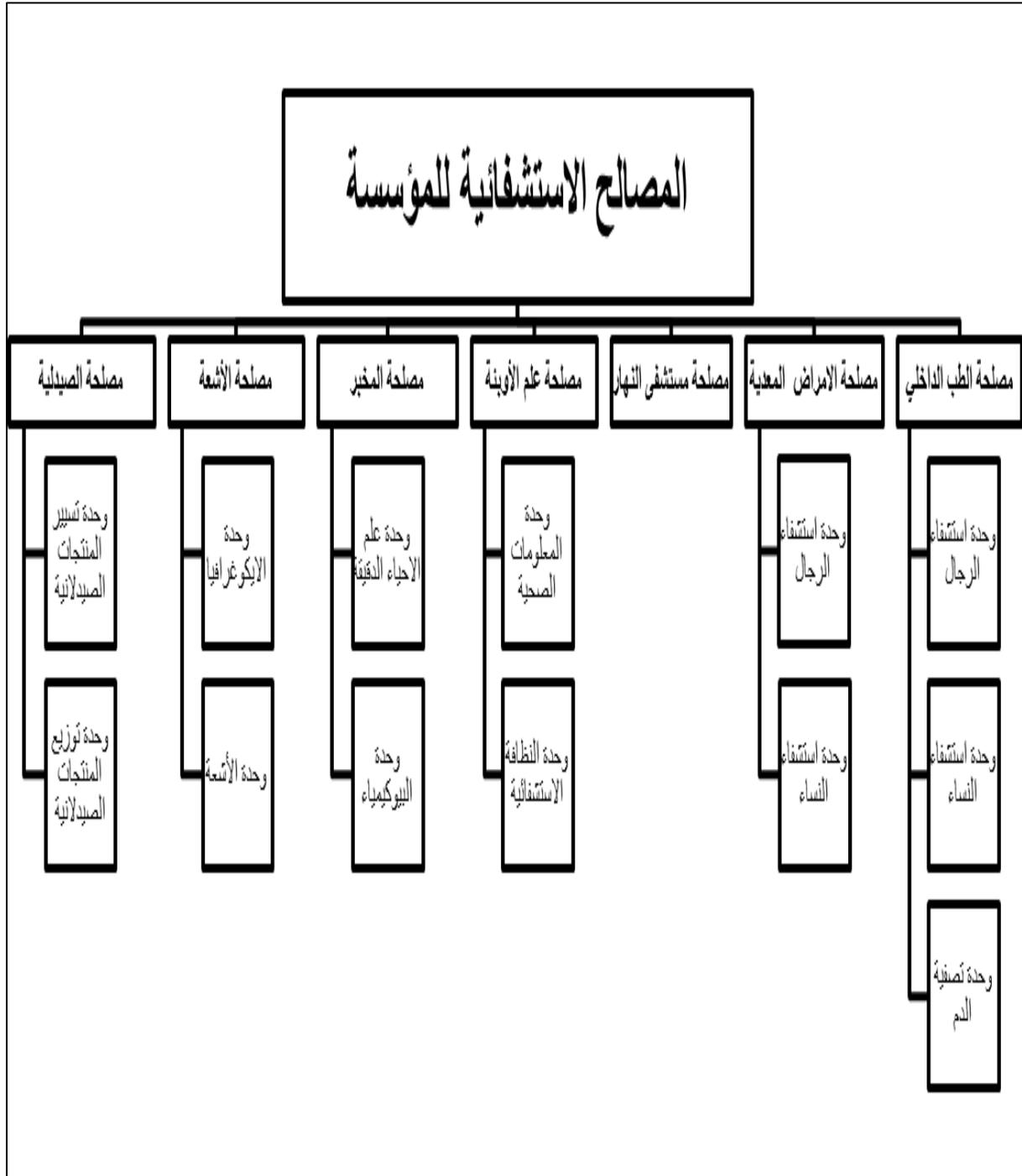
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلة في الشكل الموالي:

الشكل 4: مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلة.



الشكل 5: مخطط الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية للمؤسسة



المطلب الرابع: التنظيم الإداري للمؤسسة

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة بن طوبال من ثلاث مديريات فرعية

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية المديرية الفرعية للمالية والوسائل المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات، وسوف نلخص مهام المديريات والمكاتب المكونة لها مع إدراج الاختلافات الموجودة في تنظيم المديريات للمؤسسة.

أولاً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية الوقائية والعلاجية، التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصراً أساسياً لتطبيق نظام التعااضدية في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية:

- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

1- مكتب القبول

يلعب هذا المكتب دوراً فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة وينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام:

أ قسم القبول والاستقبال:

ويتم فيه ما يلي

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص.
- إدراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الأزيد..... إلخ يسهر على استقبال وتوجيه الزائرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ولهذا نجد مجند ليلاً ونهاراً، ويمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطاً وحيوية.

ب قسم حركة المرضى والإحصائيات:

يهتم هذا القسم بجمع المعلومات والإحصائيات وتسجيلها ألياً ومن أهم التسجيلات نذكر ما يلي:

- تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال.
- تسجيل دخول المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من أجل تسهيل عملية البحث
- إعداد تقرير يومي التعداد المرضى ويتم تحديد تحركات المرضى من دخول وخروج
- إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات وغيرها
- جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية

ت قسم الحالة المدنية:

يقوم هذا القسم بالتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية والذي يشرف على تسجيل المواليد بتقديم تصريح بميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص وإرسال إثبات الى البلدية من أجل التسجيل.

ث قسم الارشيف:

يسهر هذا القسم على الملفات والسجلات التي تخص المرضى وهذا من اجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض او المؤسسة كما بعد خزان للمؤسسة، كما المؤسسة تعد خزان للمعلومات ويتم اللجوء اليه في حالة المنازعات والتحقيقات القضائية.

2- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها:

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة الخاصة بتنظيم النشاط العمومي
- متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والاحصائيات حول على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها
- النشاط الصحي والسهر
- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لإعلامها في حالة وقوع حادث
- استثنائي أو امراض ذات تصريح إجباري.
- تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها.
- تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها وتنسيقها

3- مكتب التعاقد والتكاليف:

ويسهر هذا المكتب على مختلف الملفات التي تخص التكاليف والتعاقدات.

ثانيا: المديرية الفرعية للمالية والوسائل

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

أ مكتب الميزانية والمحاسبة

- السهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد واعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقة ارقام الميزانية
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب ابواب الميزانية
- إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية واعداد الحالة لكل ثلاث أشهر
- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالاتفاق مثل حوالات دفع الأجور ورواتب الموظفين، حوالات الدفع، الأوامر، المهمة. الخ ويرسلها إلى قباضة الضرائب.

ب مكتب الصفقات العمومية

ت مكتب الوسائل والهيكل

ثالثا: المديرية الفرعية للموارد البشرية

1- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين التعيين الترقية العزل الإحالة على التعاقد وهذا من

خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين
- عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب الملفات كاملة لكل مستخدم المؤسسة
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التربصات ومتابعتها

أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعى مدعى عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ

2- مكتب التكوين

رابعاً: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية

ويتكون من مكتبين بمختلف الوظائف متمثلين فيما يلي:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المبحث الثاني: منهجية و نتائج الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في العاملين بالمؤسسة الاستشفائية "الإخوة طوبال" بمدينة ميلة، والبالغ عددهم نحو 400 عامل، مورّعين على مختلف المهام والمستويات الوظيفية. ولتحقيق أهداف البحث، تم توزيع 80 استبياناً على عينة مختارة من العاملين بمختلف التخصصات، وذلك لجمع آرائهم وتحليلها، مما يسهم في الوصول إلى إجابات واضحة حول الإشكالية المطروحة، واستخلاص نتائج تعكس واقع الدراسة الميدانية.

ثانياً: اداة الدراسة

تم استعمال الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وبدوره انقسم في 3 محاور كالتالي:

المحور الأول: محول البيانات الشخصية و تناول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة.

المحور الثاني: المناخ التنظيمي و تم تقسيمه الى عدة ابعاد متمثلة في القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد التكنولوجيا، و ضم كل بعد 4 عبارات.

المحور الثالث: الصراعات التنظيمية و ضم 11 عبارة.

وتتراوح مدة الاستجابة من (1-5) وفق سلم ليكارت الخماسي كما تتوضح في الجدول التالي:

الجدول 1: سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثا: طريقة تحليل البيانات

لتحليل بيانات الدراسة، أُستخدِمَ برنامج (SPSS) وهو أحد أبرز البرامج الإحصائية الحاسوبية المُصمَّمة لمعالجة البيانات الكميّة وتحليلها- وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان من خلال عينتها. ويُعدُّ برنامج SPSS أداةً شاملةً تُتيح تطبيق مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية، حيث يشمل (الإحصاء الوصفي) الذي يهدف إلى تلخيص البيانات عبر مؤشرات مثل: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط والمنوال. أما في جانب (الإحصاء الاستدلالي)، فيوفّر البرنامج أدوات لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات عبر معاملات الارتباط مثل بيرسون وسبيرمان، وتحليل التباين (ANOVA)، واختبارات T-Test، والانحدار الخطي، وغيرها من الأساليب التي تُسهم في تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة واستخلاص الدلالات العلمية منها.

المطلب الثاني: وصف المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة

أولاً: محور البيانات الشخصية

1- الجنس:

بالاعتماد على مخرجات SPSS توصلنا الى النتائج التالية:

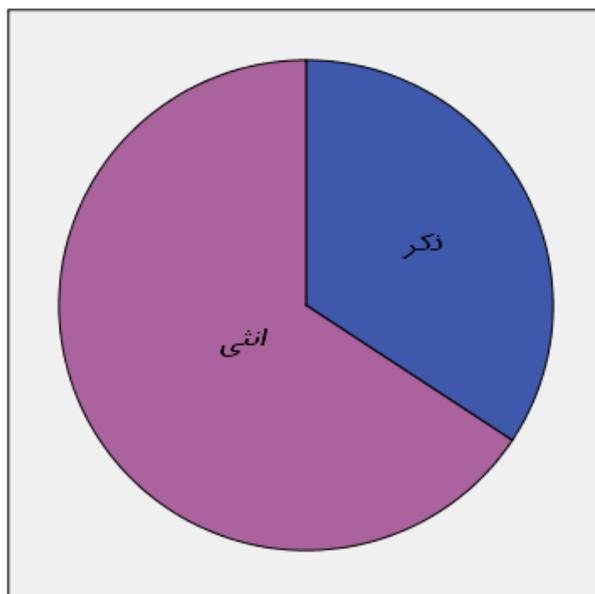
الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	32,5
انثى	54	67,5
	80	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

وفيما يلي دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس:

الشكل 6: دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات spss

ومن الجدول و الشكل اعلاه نتوصل الى أن فئة ذكر تكررت 26 مرة بنسبة 32,5%، في حين أن فئة انثى تكررت 54 مرة ما يعادلها نسبة 67,5% مما يدل على هيمنة هذه الأخيرة على عينة الدراسة.

2- العمر:

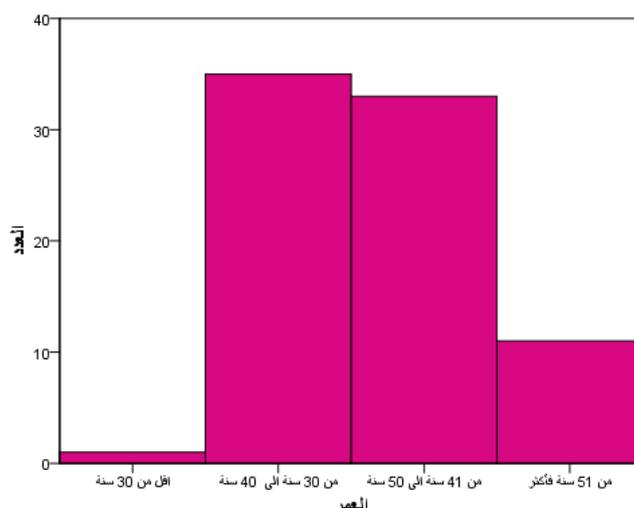
الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	1	1,3
من 30 سنة الى 40 سنة	35	43,8
من 41 سنة الى 50 سنة	33	41,3
من 51 سنة فأكثر	11	13,8
	80	100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

و الشكل الموالي يمثل نتائج الجدول اعلاه:

الشكل 7: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات spss

ومن المعطيات المذكورة سابقا نجد:

تباين أعمار أفراد عينة البحث وأن الفئة العمرية أكثر تكرار في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة مئوية 43,8 %، تليها الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة مئوية 41,3 %، ثم تأتي الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة مئوية 13,8 %، وفي الأخير الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة مئوية 1,3 %.

3- المستوى التعليمي:

بالاعتماد على مخرجات SPSS توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
23,8	19	متوسط
15	12	ثانوي
33,8	27	جامعي
27,5	22	دراسات عليا
100	80	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

بالاستناد الى الجدول المعروض، يمكن تحليل البيانات كما يلي:

أكثر فئة تمثل العينة:

فئة "الجامعي" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 33.8% (27 فردًا)، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين يحملون مؤهلاً جامعيًا.

أقل فئة تمثيلاً:

فئة "الثانوي" تمثل النسبة الأقل وهي 15% (12 فردًا).

تمثيل معتدل للفئات الأخرى:

"المتوسط" يشكل 23.8% (19 فردًا)، وهو تمثيل متوسط.

"الدراسات العليا" تمثل 27.5% (22 فردًا)، وهي نسبة جيدة نسبيًا.

4- الخبرة:

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	
17,5	14	اقل من 5 سنوات
32,5	26	من 5 الى 10 سنوات
23,8	19	من 11 الى 15 سنة
26,3	21	اكثر من 15 سنة
100	80	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر الجدول توزيع 80 فردًا من العينة وفقًا لعدد سنوات الخبرة لديهم أكبر فئة من حيث العدد هي فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 32.5%، ما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة.

التوزيع متوازن نسبيًا بين الفئات، "أقل من 5 سنوات" و"من 11 إلى 15 سنة" حيث يشكلون حوالي 41.3%، ما يعكس وجود خبرات طويلة نسبيًا في العينة.

اما الفئة التي احتلت المرتبة الثانية هي "اكثر من 15 سنة"، بنسبة 26,3%، وهذا يشير إلى وجود عدد لا بأس به من ذوي الخبرات داخل افراد العينة.

يتضح من الجدول أن العينة تحتوي على تنوع جيد في مستويات الخبرة، مع تركّز أكبر في أصحاب الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات). هذا التوزيع مفيد إذا كان الهدف من الدراسة يتطلب آراء وتجارب من مختلف مستويات الخبرة، خصوصاً أن ما يقارب 83% من العينة لديهم أكثر من 5 سنوات من الخبرة.

5- الوظيفة:

الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	
27,5	22	طبيب
17,5	14	ممرض
27,5	22	موظف اداري
27,5	22	عامل مهني
100	80	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يُظهر الجدول توزيع العينة (عددتها الإجمالي 80 فرداً) حسب الوظيفة، ويتضمن عدد الأفراد (التكرار) والنسبة المئوية لكل فئة وظيفية.

أعلى نسبة مشاركة: جاءت أعلى نسبة مشاركة من الأطباء، الموظفين الإداريين، والعمال المهنيين، حيث بلغت نسبة كل منهم 27.5% من إجمالي العينة، بعدد متساوٍ (22 فرداً لكل منهم).

أقل نسبة مشاركة: كانت أقل نسبة مشاركة من فئة الممرضين، بنسبة 17.5% وعدد 14 فرداً فقط.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان

قبل البدء في التحليل واختبار الفرضيات، يجب التحقق من موثوقية أداة القياس المستخدمة في الدراسة، حيث تشير الموثوقية هنا إلى درجة ثبات الأداة ودقتها. لتحقيق ذلك، يُعتمد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. يتراوح هذا المعامل بين 0 و1، وتدل القيم المرتفعة منه (أقرب إلى 1) على زيادة مصداقية البيانات وثباتها. عادةً ما تُعتبر القيمة (0.6) فما فوق مقبولة لإثبات موثوقية الأداة في البحوث العلمية.

وفي الجدول الموالي تتبين نتائج ثبات أداة الدراسة:

الجدول 7: نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ

معايير الاستبيان	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
1	المناخ التنظيمي	20	0.8
1.1	القيادة الادارية	4	0.7
1.2	الهيكل التنظيمي	4	0.65
1.3	الاتصالات	4	0.63
1.4	المشاركة في اتخاذ القرارات	4	0.85
1.5	التكنولوجيا	4	0,66
2	الصراع التنظيمي	8	0.54
	الاستبيان ككل	28	0,76

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

معامل الثبات الكلي: معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.76، وهي قيمة جيدة ومقبولة، وتشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات.

الأبعاد المقبولة (≥ 0.60):

محور المناخ التنظيمي (0.80): جيد جدًا .

القيادة الإدارية (0.70): جيد ومقبول .

الهيكل التنظيمي (0.65): مقبول .

الاتصالات (0.63): مقبول .

المشاركة في اتخاذ القرارات (0.85): ممتاز .

التكنولوجيا (0.66): مقبول.

البُعد الأقل من معدل الثبات ($0.60 <$) : الصراع التنظيمي (0.54) هذه القيمة أقل من 0.60، مما يعني أن هذا البعد يعاني من ثبات ضعيف نسبياً، إلا أن الأمر يقتصر على متغير واحد بالإضافة إلى أن نسبة

الثبات قريبة جدا من الحد المسموح به و بالتالي فإن هذا الأمر لا يبطل صلاحية الاستبيان طالما أن الثبات العام للاستبيان جيد .

كما تؤكد النتائج ان الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بموثوقية جيدة بناء على معيار ألفا كرونباخ مما يؤهله ليكون اداة مناسبة لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار صدق الاستبيان

1- الصدق الظاهري: عُرِضَتْ أداة الدراسة في مرحلتها الأولية على لجنة من الأساتذة المُحَكِّمين لمراجعتها وتقييمها، وذلك بهدف التأكد من جودة بناء الأداة من خلال:

- تقييم دقة وصياغة الفقرات ومدى ملاءمة كل عبارة للمحاور التي تندرج تحتها.
- التحقق من قدرة الأداة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل فعّال.
- تلقي المقترحات التعديلية (حذف، إضافة، أو تعديل العبارات).

بناءً على ملاحظات وتوصيات لجنة التحكيم، خضعت الأداة للتعديلات اللازمة (كحذف الفقرات غير الواضحة أو إعادة صياغتها) لضمان وصولها إلى الصيغة النهائية المُحَكِّمة، والتي تُلبّي أهداف الدراسة بدقة.

2- صدق التكوين (الصدق البنائي): حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لتقييم مدى تمثيل المحاور للأهداف الرئيسية للأداة.

يشير هذا النوع من الصدق إلى قدرة الأداة على قياس البنى النظرية أو المفاهيم التي صُممت لقياسها.

الجدول 8: معاملات ارتباط المحور الأول مع ابعاده

المحور 1	معامل الارتباط	sig	مستوى الدلالة
القيادة الادارية	0.553	0.000	0.01
الهيكل التنظيمي	0.721	0.000	0.01
الاتصالات	0.762	0.000	0.01
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.607	0.000	0.01
التكنولوجيا	0.514	0.000	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

يتضمن الجدول خمسة أبعاد مرتبطة بالمحور الأول، مع قيم معامل الارتباط، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) ، ومستوى الدلالة المعتمد (0.01).

القيادة الإدارية: هناك ارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً بين القيادة الإدارية والمحور الأول.

الهيكل التنظيمي: ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً.

الاتصالات: أقوى ارتباط موجب ودال إحصائياً في الجدول، مما يشير إلى أن الاتصالات لها التأثير الأكبر ضمن هذه الأبعاد على المحور الأول.

المشاركة في اتخاذ القرارات: ارتباط موجب متوسط يميل إلى القوي، ودال إحصائياً.

التكنولوجيا: أقل ارتباط موجب ودال إحصائياً مقارنة ببقية الأبعاد.

و منه كل الأبعاد الخمسة مرتبطة بشكل إيجابي ودال إحصائياً مع المحور الأول عند مستوى دلالة 0.01، وأقواها بعد الاتصالات يليه الهيكل التنظيمي، وأضعفها التكنولوجيا.

3- الصدق المعياري (صدق المحك): حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من أن كل عبارة تُساهم بشكل فعّال في قياس البُعد المخصص لها..

الجدول 9: معاملات ارتباط عبارات البعد الاول والدرجة كلية له

العبرة 4	العبرة 3	العبرة 2	العبرة 1	
0.625	0.828	0.854	0.602	البعد الأول

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

جميع معاملات الارتباط مرتفعة نسبياً وتتجاوز 0.60، مما يشير إلى أن العبارات الأربع تقيس نفس البعد (البعد الأول) بشكل جيد، وأقواها هي العبرة 2 (0.854)، مما يدل على ارتباط قوي بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول 10: معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني و الدرجة كلية له

العبرة 4	العبرة 3	العبرة 2	العبرة 1	
0.531	0.802	0.793	0.681	البعد الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

تُظهر النتائج أن العبارات الثلاث الأولى لها ارتباط جيد بالدرجة الكلية، خاصة العبارة 3 (0.802). أما العبارة 4 فمعامل ارتباطها أقل (0.531)، ورغم أنه مقبول إحصائياً، إلا أنه الأضعف نسبياً، وقد تكون بحاجة لإعادة نظر في صياغتها أو مدى ملاءمتها للبعد الثاني.

الجدول 11: معاملات ارتباط عبارات البعد الثالث و الدرجة كلية له

العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.602	0.810	0.675	0.660	البعد الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

جميع العبارات لها معاملات ارتباط مقبولة (فوق 0.60)، والعبارة 3 مجدداً تظهر أعلى ارتباط (0.810). مما يشير إلى مساهمتها الكبيرة في قياس هذا البعد أيضاً.

الجدول 12: معاملات ارتباط عبارات البعد الرابع و الدرجة كلية له

العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.793	0.807	0.895	0.852	البعد الرابع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

هذه أقوى معاملات ارتباط بين جميع الجداول، حيث تتجاوز كلها 0.79. مما يدل على أن هذه العبارات تمثل البعد الرابع بدقة عالية جداً، والعبارة 2 تحديداً هي الأعلى (0.895).

الجدول 13: معاملات ارتباط عبارات البعد الخامس و الدرجة كلية له

العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.679	0.741	0.781	0.661	البعد الخامس

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

جميع العبارات لها معاملات ارتباط مقبولة، وتراوح بين 0.661 و0.781. أفواها العبارة 2، هذا يشير إلى اتساق جيد في قياس البعد الخامس أيضاً، دون وجود عبارات ضعيفة الارتباط.

الجدول 14: معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية له

العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.401	0.283	0.541	0.290	0.276	0.615	0.486	0.549	المحور 2

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التحليل:

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط تتراوح بين 0.276 و0.615، مما يشير إلى وجود ارتباطات متفاوتة القوة بين العبارات والدرجة الكلية. وبما أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، فإن ذلك يُعد مؤشراً على تمتع المحور بدرجة من الصدق الداخلي توّله لقياس ما وُضع من أجله.

ثالثاً: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة

قمنا بتحليل عينة الدراسة من خلال استبيان تضمن عبارات خماسية، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن خلال هذه الإحصاءات، يمكن تحديد اتجاه الفرضيات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، الذي يسمح بتحديد مجالات يقع ضمنها المتوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

❖ طول المدى: $4 = 1 - 5$

❖ متوسط المدى: $0.8 = 5 \div 4$

وبإضافة قيمة 0.8 بشكل تراكمي إلى كل مجال، نحصل على الاتجاه العام لأفراد العينة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 15: مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الدرجة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي]1.80-1]]2.60-1.80]]3.40-2.60]]4.20-3.40]]5-4.20]	
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	

المصدر: من اعداد الطالبتين

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين حول فقرات المحور الاول

1-1 تحليل نتائج فقرات البعد الاول

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الاول من المحور الاول:

الجدول 16: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الاول من المحور الاول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسبة المئوية					القياس	عبارات البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	عالية	0.83	3.54	5	45	18	12	0	ت	1
				6.3	56.3	22.5	15	0	%	
2	متوسطة	0.89	3.18	5	25	29	21	0	ت	2
				6.3	31.3	36.3	26.3	0	%	
3	متوسطة	0.94	3.05	0	33	22	21	4	ت	3
				0	41.3	27.5	26.3	5	%	
4	عالية	1.01	3.40	10	32	19	18	1	ت	4
				12,5	40	23.8	22.5	1.3	%	
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
				3.29	0.66					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الاول من المحور الاول المسمى "القيادة الادارية" نجد أن معظم العبارات تتراوح بين التقدير المتوسط والعالي، دون وجود موافقة مطلقة، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي ولكن غير حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد من خلال درجة الموافقة كالتالي:

❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم(1): "يفوض المدير بعض صلاحياته للمرؤوسين" بمتوسط حسابي قدره 3.54 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.83 يبين تركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.

❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(4): "يساعد المسؤول المباشر العاملين على إنجاز مهامهم" بمتوسط حسابي قدره 3.40 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 1.01 يبين تركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال يساعد العاملين في انجاز المهام الموكلة لهم.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(2): "يُعامل جميع العاملين على قدر من المساواة" بمتوسط حسابي قدره 3.18 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.89 يبين تركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال يعامل الجميع بمساواة.

❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم(3): "تسعى الادارة لتعزيز ثقة الموظفين" بمتوسط حسابي قدره 3.05 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.94 يبين تركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال يعمل على تعزيز ثقة الموظفين.

1-2 تحليل نتائج فقرات البعد الثاني

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثاني من المحور الاول:

الجدول 17: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثاني من المحور الاول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار و النسبة المئوية					القياس	عبارات البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	متوسطة	0.95	3.24	5	32	21	21	1	ت	1
				6.3	40	26.3	26.3	1.3	%	
2	متوسطة	1.1	2.98	6	27	8	37	2	ت	2
				7.5	33.8	10	46.3	2.5	%	
3	متوسطة	1.13	3.00	3	34	11	24	8	ت	3
				3.8	42.5	13.8	30	10	%	
4	متوسطة	1.1	2.84	2	29	11	30	8	ت	4
				2,5	36.3	13.8	37.5	10	%	
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
متوسطة		0.75	3.01							

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثاني من المحور الاول المسمى "الهيكل التنظيمي" نجد أن جميع العبارات ذات تقدير متوسط، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي ولكن غير حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد من خلال درجة الموافقة كالتالي:

❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم(1): "الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل اداء مهام العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.24 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.95 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان هيكل المؤسسة وضع بشكل يسهل نوعا ما اداء العاملين لمهامهم.

❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(3): "هناك عدم تداخل بين مسؤوليات العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.00 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.13 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان هيكل المؤسسة وضع بشكل يمنع تداخل مسؤوليات العمال.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(2): " يوجد تعاون وتنسيق فعال بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي. " بمتوسط حسابي قدره 2.98 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.1 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان هيكل المؤسسة وضع بشكليعزيز التعاون بدرجة معتبرة.

❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة(4): "تتطابق تخصصات العاملين وطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم" بمتوسط حسابي قدره 2.84 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.1 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين انتوزيع المهام يكون وفق خطط مدروسة تتوافق وتخصصات العاملين.

3-1 تحليل نتائج فقرات البعد الثالث

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثالث من المحور الاول:

الجدول 18: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثالث من المحور الاول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار و النسبة المئوية					القياس	عبارات البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	عالية	0.89	3.44	6	39	19	16	0	ت	1
				7.5	48.8	23.8	20	0	%	
2	متوسطة	0.91	3.36	5	38	18	19	0	ت	2
				6.3	47.5	22.5	23.8	0	%	
3	متوسطة	1.02	3.31	7	36	13	23	1	ت	3
				8.8	45	16.3	28.8	1.3	%	
4	متوسطة	0.96	3.13	5	25	27	21	2	ت	4
				6.3	31.3	33.8	26.3	2.5	%	
	متوسطة	0.65	3.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الثالث من المحور الاول المسمى "الاتصالات" نجد أن جميع العبارات ذات تقدير متوسط، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي ولكن غير حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد من خلال درجة الموافقة كالتالي:

❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (1): "توفر الإدارة القنوات الاتصالية المناسبة للتواصل بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.44 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.89 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان المؤسسة توفر قنوات اتصال جيدة.

❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2): "يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" بمتوسط حسابي قدره 3.36 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.91 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين سهولة الاتصال بين مختلف المستويات الادارية.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3): " يمتلك مسؤولي الإدارة قدرات تواصل جيدة" بمتوسط حسابي قدره 3.31 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.02 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين توفر المهارات الاتصالية لدى الادارة.

❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (4): "يتمتع العاملون في المؤسسة الاستشفائية بأداب الحوار والمناقشة" 3.13 بمتوسط حسابي قدره مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.96 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين مدى التزام العاملين بأداب المناقشة و الحوار.

1-4 تحليل نتائج فقرات البعد الرابع

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الرابع من المحور الاول:

الجدول 19: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الرابع من المحور الاول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار و النسبة المئوية					القياس	عبارات البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	متوسطة	1.02	3.14	6	26	25	19	4	ت	1
				7.5	32.5	31.3	23.8	5	%	
2	متوسطة	0.96	3.19	7	25	24	24	0	ت	2
				8.8	31.3	30	30	0	%	
1	عالية	0.95	3.41	7	37	19	16	1	ت	3
				8.8	46.3	23.8	20	1.3	%	
4	متوسطة	0.97	3.09	5	23	29	20	3	ت	4
				6.3	28.8	36.3	25.0	3.8	%	
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
متوسطة		0.81	3.20							

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الرابع من المحور الاول المسمى "المشاركة في اتخاذ القرار" نجد أن معظم العبارات ذات تقدير متوسط، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي ولكن غير حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد من خلال درجة الموافقة كالتالي:

- ❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (3): "يسمح للموظفين بإبداء آرائهم في الاجتماعات" بمتوسط حسابي قدره 3.41 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.95 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين الحرية الممنوحة للعاملين في ابداء الرأي
- ❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(2): "تقوم الإدارة بالعمل بالأراء المقترحة من طرف العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.19 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.96 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين مدى مشاركة الادارة عمالها في اتخاذ القرارات.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(1): "تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره 3.14 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.02 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين حرص الادارة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة(4): "تتقبل الادارة ابداء الآراء دون اخذ الاذن" بمتوسط حسابي قدره 3.09 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.97 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين سماح المؤسسة للعاملين ابداء ارائهم دون الاستئذان.

5-1 تحليل نتائج البعد الخامس:

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الرابع من المحور الاول:

الجدول 20: النتائج الاحصائية لعبارات البعد الخامس من المحور الاول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار و النسبة المئوية					القياس	عبارات البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	متوسطة	1.25	3.11	9	29	15	16	11	ت	1
				11.3	36.3	18.8	20	13.8	%	
1	عالية	1.00	3.53	12	34	20	12	2	ت	2
				15	42.5	25	15	2.5	%	
4	متوسطة	1.17	3.01	11	16	22	25	6	ت	3
				13.8	20	27.5	31.3	7.5	%	
2	متوسطة	0.90	3.39	5	37	24	12	2	ت	4
				6.3	46.3	30	15	2.5	%	
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
				3.25	0.77					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات البعد الخامس من المحور الاول المسمى "التكنولوجيا" نجد أن معظم العبارات ذات تقدير متوسط، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي ولكن غير حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد من خلال درجة الموافقة كالتالي:

❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم(2): " يتم تجديد التكنولوجيا المستخدمة باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 1.00 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تقوم بتجديد تكنولوجيتها بصفة مستمرة.

❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم(4): "تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات (مثل توفر شبكة الانترنت والهاتف) " بمتوسط حسابي قدره 3.39 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 0.90 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان ادارة المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على احدث الوسائل في الاتصالات.

❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم(1): "تتوفر في المؤسسة تكنولوجيا متاحة للجميع." بمتوسط حسابي قدره 3.11 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.15 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان التكنولوجيا في المؤسسة العمومية الاستشفائية متوفرة للجميع.

❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (3): " تتوافق التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.01 مما يدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة و بانحراف معياري 1.17 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين مدى تناسب التكنولوجيا المتاحة مع متطلبات المهام الموكلة للعاملين.

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الجدول التالي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات المحور الثاني المتعلق بالصراعات التنظيمية:

الجدول 21: النتائج الاحصائية لعبارات المحور الثاني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار و النسبة المئوية					القياس	عبارات البعد	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	عالية	1.00	3.68	16	35	18	9	2	ت	1	
				20	43.8	22.5	11.3	2.5	%		
4	عالية	1.04	3.68	20	26	24	8	2	ت	2	
				25	32.5	30	10	2.5	%		
6	عالية	0.91	3.66	13	36	24	5	2	ت	3	
				16.3	45	30	6.3	2.5	%		
7	عالية	0.96	3.61	14	33	22	10	1	ت	4	
				17.5	41.3	27.5	12.5	1.3	%		
8	عالية	0.95	3.33	9	25	30	15	1	ت	5	
				11.3	31.3	37.5	18.8	1.3	%		
5	عالية	0.79	3.66	11	36	28	5	0	ت	6	
				13.8	45	35	6.3	0	%		
1	عالية	0.71	3.91	12	54	9	5	0	ت	7	
				15	67.5	11.3	6.3	0	%		
2	عالية	0.86	3.84	15	45	13	6	1	ت	8	
				18.8	56.3	16.3	7.5	1.3	%		
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام							
				3.67							
				0.33							
				عالية							

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق: من نتائج الجدول اعلاه الذي يوضح النتائج الاحصائية لعبارات المحور الثاني المسمى "الصراعات التنظيمية" نجد أن معظم العبارات ذات تقدير عالي، ما يشير إلى توجه إيجابي نسبي حاسم من قبل العينة، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور من خلال درجة الموافقة كالتالي:

- ❖ جاءت في المرتبة الاولى العبارة (7): "تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية." بمتوسط حسابي قدره 3.91 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.71 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان الصلاحيات ليست متاحة للجميع.
- ❖ جاءت في المرتبة الثانية العبارة(8): "يوجد نقص تعاون وظيفي بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية." بمتوسط حسابي قدره 3.84 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.86 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين وجود نقص تعاون وظيفي بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.
- ❖ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (1): "يتستر العاملون على مشاركة المعلومات اللازمة للعمل." بمتوسط حسابي قدره 3.68 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 1.00 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان العاملين لا يتشاركون المعلومات فيما بينهم.
- ❖ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (2): "في النزاعات يميل العاملون في المؤسسة الاستشفائية إلى المواجهة المباشرة." بمتوسط حسابي قدره 3.68 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 1.04 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين وجود نقص في الموارد ومعدات العمل المتاحة في العمل ما يعزز من الصراعات بين العاملين.
- ❖ جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (6): "الفوز في الصراع بالنسبة للعاملين اهم من المحافظة على العلاقة" بمتوسط حسابي قدره 3.66 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.79 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين عدم الاهتمام بالعلاقات و الاهم هو الفوز في الصراع.
- ❖ جاءت في المرتبة السادسة العبارة (3): "في الخلافات يميل العاملون في المؤسسة الاستشفائية الى التعصب لأرائهم الشخصية." بمتوسط حسابي قدره 3.66 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.91 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ميل العاملين للمواجهة في الصراعات.
- ❖ جاءت في المرتبة السابعة العبارة (4): "هناك نقص في الموارد ومعدات العمل المتاحة في العمل ما يعزز من الصراعات بين العاملين." بمتوسط حسابي قدره 3.61 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.96 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين مدى وجود نقص في الموارد ومعدات العمل المتاحة في العمل.

❖ جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (5): "ادارة المؤسسة الاستشفائية لا تتدخل عادة من اجل الوصول إلى تسوية الخلافات بين العاملين". بمتوسط حسابي قدره 3.33 مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة و بانحراف معياري 0.95 يبين تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين ان الادارة لا تتدخل في حل الصراعات.

ثالثا: اختبار وتحليل الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 0.05 لتأثير المناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال ميلة.

ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

❖ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميلة كما هو موضح في الجدول (22) والجدول (23):

الجدول 22: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.139	1	0.13	1.24	0.26
الخطأ	8.713	78	0.11		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 23: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير التابع
0.26	0.16	0.125	1.24	0.26	1.11	0.91	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

بالاعتماد على نتائج الجدولين (22) و(23)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود أثر للمناخ التنظيمي على المتغير التابع.

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) في الجدول (22) أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.24) عند مستوى دلالة (sig = 0.26)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لكونها أكبر من 0.05، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم لا يتمتع بدلالة معنوية تُمكن من الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما في الجدول (23)، فقد بلغ معامل الانحدار (B) قيمة موجبة تُقدر بـ (0.91)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والمتغير التابع، أي أن ارتفاع المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع بمقدار 0.91 وحدة. غير أن هذه العلاقة تفتقر إلى الدلالة الإحصائية، حيث إن قيمة T المحسوبة (1.11) كانت غير دالة عند مستوى (sig = 0.26). كما أن معامل الارتباط (R = 0.125) يعكس وجود علاقة ضعيفة جداً، ومعامل التحديد (R² = 0.016) يُظهر أن النموذج يفسر فقط 1.6% من التغير الحاصل في المتغير التابع. بناءً على ما سبق، فإن معادلة الانحدار الخطي تكون على النحو التالي:

$$Y = 0.91X + 0.13$$

وبما أن كافة مستويات الدلالة المحسوبة تفوق القيمة المعتمدة (0.05)، فإننا نخلص إلى قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على المتغير التابع، ورفض الفرضية البديلة (H1).

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من أثر نمط القيادة على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميلة كما هو موضح في الجدول (23) والجدول (24):

الجدول 24: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.10	1	0.10	0.91	0.764
الخطأ	8.842	78	0.11		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 25: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى

معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
-0.017	-0.302	0.764	0.91	0.34	0.001	0.764

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال نتائج الجدولين رقم (24) و(25)، نجد أن هناك علاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين البعد الأول والمتغير التابع، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

حيث بلغت قيمة F المحسوبة (من جدول ANOVA - الجدول 22) مقدار 0.091، وهي قيمة صغيرة، كما بلغت درجة الدلالة Sig = 0.764 وهي أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائياً.

كما نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.034$ وهي قيمة ضعيفة جدًا، ومعامل التحديد $R^2 = 0.001$ أي أن البعد الأول يفسر فقط 0.1% من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة لا تُذكر. وبالانتقال إلى الجدول (25)، يتضح أن معامل الانحدار غير المعياري $B = -0.017$ ، أي أن العلاقة عكسية وضعيفة جدًا، كما أن قيمة $T = -0.302$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، حيث أن مستوى الدلالة $Sig = 0.764 > 0.05$.

يمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = -0.017x + 0.10$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغير في البعد الأول بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض طفيف جدًا في قيمة المتغير التابع بمقدار -0.017 ، وهي قيمة غير معنوية إحصائيًا، ولا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ أو اتخاذ القرار.

وبناءً على ما سبق، ووفقًا لقيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.764$) الأكبر من 0.05 ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تقليل الصراعات التنظيمية

2-1 الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

❖ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من أثر الهيكل التنظيمي على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلة كما هو موضح في الجدول (26) والجدول (27):

الجدول 26: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.166	1	0.166	1.49	0.226
الخطأ	8.686	78	0.11		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 27: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية

معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	
0.61	1.22	0.226	1.49	0.137	0.019	0.226	البعد الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال النتائج الواردة في الجدولين (26) و(27)، يمكن اختبار الفرضية الثانية:

في الجدول (24) نجد أن: قيمة F المحسوبة = 1.49 وهي منخفضة.

قيمة Sig = 0.226، وهي أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لهذا النموذج.

كما يُظهر الجدول (27) أن: معامل الارتباط R = 0.137، وهي علاقة ضعيفة جداً، معامل التحديد R² = 0.019، أي أن البعد الثاني يفسر فقط 1.9% من التغير في المتغير التابع، وهي نسبة غير كافية لاعتبار

النموذج مؤثراً، معامل الانحدار غير المعياري B = 0.61، ويبدو موجباً، لكن قيمة t = 1.22 غير دالة إحصائياً، حيث أن Sig = 0.226 > 0.05.

إحصائياً، حيث أن Sig = 0.226 > 0.05.

يمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.61x + 0.11$$

تُظهر المعادلة أن التغيير في البعد الثاني بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة بسيطة في المتغير التابع بمقدار 0.61، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائياً، لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

بما أن $Sig = 0.226 > 0.05$ ، فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية وعليه، نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود أثر.

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلا عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلا عند مستوى دلالة (0.05)

❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلا عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من أثر الاتصالات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميلا كما هو موضح في الجدول (28) والجدول (29):

الجدول 28: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.08	1	0.08	0.75	0.785
الخطأ	8.844	78	0.113		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 29: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	
0.785	0.001	0.031	0.75	0.785	0.273	0.16	البعد الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

من خلال نتائج الجدول (28): يتضح أن قيمة F بلغت 0.75 عند مستوى دلالة 0.785، وهي قيمة غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (الاتصالات) والمتغير التابع.

وفي الجدول (29): قيمة معامل الانحدار B = 0.16 قيمة T = 0.273 مستوى الدلالة (sig) = 0.785 وهي أعلى من 0.05، مما يعني أن التأثير غير دال إحصائياً. معامل الارتباط R = 0.031 ضعيف جداً (معامل التحديد) R² = 0.001 أي أن المتغير المستقل يفسر فقط 0.1% من التباين في المتغير التابع

$$Y = 0.16X + 0.113$$

من معادلة انحدار، فإن النتائج الإحصائية تشير إلى أن الاتصالات لا يؤثر تأثيراً معنوياً في الصراع التنظيمي.

4-1 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05)

❖ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله كما هو موضح في الجدول (30) والجدول (31):

الجدول 30: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0	1	0	0.002	0.962
الخطأ	8.852	78	0.113		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 31: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرابعة

معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
0.002	-0.048	0.962	0.002	0.005	0.000	0.962

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

بناءً على الجدولين (30) و(31) وتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة نجد ما يلي:

نتائج تحليل التباين الجدول (30) قيمة $F = 8.852$ مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.002$ هذا يدل على أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) يساهم بشكل معنوي في تفسير التغير في المتغير التابع.

نتائج تحليل الانحدار الجدول (31) معامل الارتباط $R = 0.005$ معامل التحديد $R^2 = 0.000$ هذا يشير إلى أن نسبة التباين المفسرة في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) تكاد تكون معدومة (0%)، رغم أن النموذج دال إحصائياً.

معادلة الانحدار هي:

$$Y = 0.048X - 0.962$$

المعادلة توضح أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "المشاركة في اتخاذ القرارات" تؤدي إلى انخفاض المتغير التابع بمقدار 0.048 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) ، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في الفرضية الرابعة على المتغير التابع.

5-1 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05) ويمكن تقسيم الفرضية إلى فرضيتين:

❖ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05)

❖ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ميله عند مستوى دلالة (0.05)

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقق من أثر التكنولوجيا على الصراع التنظيمي في مستشفى الإخوة بن طوبال ملية كما هو موضح في الجدول (30) و الجدول (31):

الجدول 32: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي للفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.547	1	0.547	5.135	0.026
الخطأ	0.8.305	78	0.106		
المجموع الكلي	8.852	79			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الجدول 33: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الخامسة

معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
0.107	2.266	0.026	5.135	0.249	0.62	0.026

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

التعليق:

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي الواردة في الجدولين (32) و(33) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "بعد التكنولوجيا" والمتغير التابع، حيث يظهر من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت 5.135 ومستوى الدلالة $(sig) = 0.026$ وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. كذلك، تُظهر نتائج جدول تحليل الانحدار أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.249 مما يعني أن المتغير المستقل "بعد التكنولوجيا" يفسر 24.9% من التباين في المتغير التابع، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.62، ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة الاتجاه، أما بالنسبة لمعامل الانحدار B فبلغ 0.107 بقيمة $t = 2.266$ ومستوى دلالة 0.026، ما يعني أن بعد "التكنولوجيا" يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على المتغير التابع.

وعليه، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y = 0.107x + 0.547$$

و يدل هذا بأن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "التكنولوجيا" تؤدي إلى زيادة قدرها 0.107 في المتغير التابع، مع ثبات العوامل الأخرى.

بالتالي، نقبل الفرضية البديلة لأن نتائج تحليل الانحدار أظهرت أن لمتغير "التكنولوجيا" تأثيراً معنوياً على المتغير التابع.

المطلب الرابع: النتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: النتائج

1 نتائج الجانب النظري

- ❖ لكل بيئة عمل مناخها التنظيمي الخاص الذي يؤثر على سلوك الموظفين.
- ❖ تنوع استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لطبيعة الصراع وأسبابه.
- ❖ تبين لنا أن الصراع على الرغم من أنه قد يسبب التوترات إلى أنه يمكنه أن يكشف أيضاً عن فرص للنمو والابتكار.
- ❖ تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يتميز بالثقة والتعاون والتواصل الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تقليل من الصراعات ويساعد على حلها، على عكس المناخ التنظيمي السلبي الذي يتميز بغياب الشفافية وعدم الثقة وعدم التعاون يمكن أن يزيد من احتمالية حدوث الصراعات ويؤثر سلباً على أداء الموظفين.

- ❖ تعد القيادة الفعالة، والهيكل التنظيمي الواضح وعمليات اتخاذ القرارات الشفافة واستخدام التكنولوجيا المناسبة، أمورا حاسمة لتحسين المناخ التنظيمي.
- ❖ يتشكل المناخ التنظيمي من خلال تفاعل العوامل الخارجية متمثلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية، والعوامل الشخصية والنفسية كقدرات الفرد، السمات الشخصية، العوامل التنظيمية كالثقافة التنظيمية للمؤسسة، النمط القيادي والأجور... الخ، وهذا الذي يؤثر بدوره على سلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي وأدائهم.
- ❖ نستنتج أنه يمكن تصنيف المناخ التنظيمي إلى عدة أنواع (المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ الموجه، المناخ المغلق) ولكل نوع خصائصه التي تؤثر على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم.
- ❖ إن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في أسلوب القيادة المتبع فالمؤسسة، وجودة وكفاءة الاتصالات داخل المؤسسة، والتكنولوجيا وكيفية تأثيرها على سير العمل والاتصال بين الموظفين، والهيكل التنظيمي وتصميمه، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، كل هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر في تحديد أسباب الصراع وكيفية معالجته.
- ❖ يتم تحديد استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي كالتسوية و التعاون، والتجنب، والمنافسة وفقا لطبيعة الصراع و أسبابه، والهدف من استخدام الإدارة لهذه الاستراتيجيات هو تحويل الصراع من قوة مدمرة إلى محفزة وإيجابية.
- ❖ نلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بعدة مراحل، تبدأ غالبا بشكل غير محسوس ثم تتصاعد تدريجيا، وفهم مراحلها يساعد في تحديد التدخلات المناسبة لإدارة الصراع.

2 نتائج الجانب التطبيقي

- ❖ من خلال اختبار الفا كرونباخ تبين لنا ان اداة الدراسة تتمتع بالثبات و صدق العبارات
- ❖ كانت آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول القيادة الادارية بين الموافق و الموافق بشدة.
- ❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية و الهيكل التنظيمي و الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات على الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال -ميلة-
- ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة طوبال -ميلة-
- ❖ من خلال ما توصلنا إليه يمكن القول أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال -ميلة-

ثانيا: التوصيات

- ❖ تدريب المدراء على مهارات الالهام والتفكير الاستراتيجي لتحويل الصراعات الى فرص للتعلم.
- ❖ تفويض الصلاحيات لرؤساء الاقسام لاتخاذ قرارات سريعة دون انتظار الموافقات الهرمية.
- ❖ تبني هيكل تنظيمي مرن ووضع توصيف للوظائف خاصة الوظائف المتداخلة.
- ❖ استخدام منصات رقمية للتواصل الفوري بين الاقسام
- ❖ ادخال نظام ERP للمستشفى لربط الاقسام وتقليل الصراعات الناتجة عن تستر العاملين على بعض المعلومات.
- ❖ يستحسن على المؤسسة انشاء آليات فعالة مثل لجان التحقيق والمراقبة من اجل حل النزاعات بعدالة وشفافية.
- ❖ تطبيق سياسات واضحة للتعامل مع الصراعات وتوفير آليات للشكاوى مثل صندوق مخصص لتقديم الموظفين لشكاوهم، ومقابلات فردية مع المشرفين، توفير إجراءات للإبلاغ عن المخالفات كالفساد والاحتيال مع حماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام.
- ❖ العمل على إعادة بناء ثقافة التنظيمية للمستشفى بما يضمن بيئة عمل تعاونية.
- ❖ على الإدارة العمل على مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل دوري لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة سلبياته.

خاتمة

خاتمة:

بعد التطرق إلى مختلف محاور هذا البحث، يمكن القول إن المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي يمثلان عنصرين محوريين في فهم ديناميكيات المؤسسات وتأثيرهما البالغ على كفاءة الأداء وفعالية العلاقات التنظيمية واستقرار بيئة العمل.

تناولنا في الفصل الأول الأسس النظرية للمناخ التنظيمي، حيث عرّفناه من جوانب متعددة، واستعرضنا أنواعه، وأهميته في تحسين رضا العاملين وزيادة الإنتاجية، كما أبرزنا المجالات التي يتجلى فيها هذا المناخ داخل المؤسسة. وتم التطرق إلى أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب النماذج المختلفة التي تفسره، وسبل تحسينه داخل المؤسسات.

في الفصل الثاني، انتقلنا إلى دراسة مفاهيم الصراع التنظيمي، حيث عرضنا مفهومه، أنواعه، وأسبابه، كما تم تناول مراحل تطوره، وآثاره الإيجابية والسلبية على الأفراد والتنظيم، مع عرض أهم الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الصراعات داخل المؤسسات.

أما الفصل الثالث، فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال - ميلة، حيث تم استعراض نشأتها وهيكلها التنظيمي، قبل الانتقال إلى المنهجية المعتمدة لجمع البيانات وتحليلها. وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن العلاقة الوثيقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، حيث تبين أن بيئة العمل التي يغلب عليها مناخ تنظيمي إيجابي تقل فيها حدة الصراعات، والعكس صحيح.

وفي الختام، تؤكد نتائج هذا البحث على أهمية تحسين المناخ التنظيمي كخطوة استباقية للحد من الصراعات داخل المؤسسات وخلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، ويوصى بضرورة تبني سياسات إدارية تشجع على التواصل الفعال، والعدالة التنظيمية، وتحفيز الموظفين، إلى جانب تطوير آليات فعّالة لإدارة الصراع بطريقة بناءة تحفظ التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
2. ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013
3. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011
4. محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
5. زهير شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011

المذكرات:

1. ماحي محمد الامين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعه وهران 2 محمد بن احمد، 2016، الجزائر
2. ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، 2008
3. بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الاجتماعية، جيجل، 2016
4. طارق الأسدي، تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، دمشق، 2015
5. خميس أسماء، أساليب اداره الصراع التنظيمية حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014
6. لبيبة حملاوي أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة العربي بن مهدي ام باقي، 2014 2015
7. يحي بن موسى، الانماط القيادية وعلاقتها بادارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

8. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010
9. جايب رزيقة، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021
10. بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجا، الجزائر، 2016
11. العبري علي بن سعيد بن راشد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021
12. العايب رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009
13. الواعد مؤمن خلف عبد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008
14. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحيين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014
15. صحفي يحي بن موسى بن عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التنفيذية، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011
16. سالم عبد الرحيم مرفت عبد الهادي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013
17. شنة محمد رضا، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007
- المقالات والمجلات:**
1. محمود سمايلي، دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، الجزائر، 2015

2. عبد الناصر طلب حسن، المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على اعضاء هيئة التدريس والموظفين دراسة حالة الكلية تطبيقية بحريملاء، المجلة العربية للنشر العلمي، مجلد 6، عدد 58، 2023
3. ليث وائل طمليه، رشاد محمد الساعد، اثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد 4، العدد 2، 2020
4. حمامي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المعيار، مجلد 27، عدد 3، 2023
5. سليمان أحمد الطلاع، واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الاداريين في جامعة الأزهر، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 16، العدد 2، غزة، 2014
6. ازهار عبد محيسن الركابي، صفاء صالح فتحي العلي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز القيمة العالية للأداء، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 6، العدد 1، 2024.
7. لطرش زكرياء، نزاري حسام الدين، نماذج المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، 2016
8. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد23، 2016
9. بومنفار مراد، هميلة شادية، إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، 2016
10. حمامي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة والعناصر والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المعيار العدد3، 2023
11. مطر هادي عبد الحسن، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، 2014
12. زويتي سارة، الصراع التنظيمي مصادره ومستوياته ومراحله وآثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية تربوية، العدد7، 2014
13. مقراب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد02، 2019
14. بوراس أسيا، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد11، 2022

15. عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمي، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 14، ورقلة، الجزائر، 2015 (طارق الأسدي، 2015)

المراجع الاجنبية:

1. k.suguna, "organizational climate-deferring concept and measurements", GJRIM, Nov. June 2014, No.1, Vol.4
2. taheer Mohamed, "organizational conflict: a review of the literature", international journal of science and the research, Nov 2017, Vol 6, No 12

الملاحق

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة: ماستر 2

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة حول:

اثر المناخ التنظيمي على تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسة
الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة.

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

الاستاذ:

ميمون معاذ

الطالبتين:

• سالم ندى نورهان

• العابد وداد

ملاحظة: (يقصد بالهيكل التنظيمي الهيكل الذي يتم تصميمه من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمستجوبين، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

ثانياً: البيانات الوظيفية

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

أكبر من 15 سنة

الوظيفية:

طبيب ممرض موظف اداري عامل مهني

القسم الثاني: المناخ التنظيمي.

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد القيادة الادارية						
1	يُفوض المدير بعض صلاحياته للمرؤوسين.					
2	يُعامل جميع العاملين على قدر من المساواة.					
3	تسعى الادارة لتعزيز ثقة الموظفين.					
4	يُساعد المسؤول المباشر العاملين على إنجاز مهامهم.					
بعد الهيكل التنظيمي						
5	الهيكل تنظيمي للمؤسسة يسهل اداء مهام العاملين.					
6	يوجد تعاون وتنسيق فعال بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي.					
7	هناك عدم تداخل بين مسؤوليات العاملين					
8	تتطابق تخصصات العاملين وطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم.					
بعد الاتصالات						
9	توفر الادارة القنوات الاتصالية المناسبة للتواصل بين العاملين					
10	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.					
11	يملك مسؤولي الإدارة قدرات تواصل جيدة					
12	يتمتع العاملون في المؤسسة الاستشفائية بأداب الحوار و المناقشة.					
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات						
13	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
14	تقوم الادارة بالعمل بالأراء المقترحة من طرف العاملين.					
15	يسمح للموظفين بإبداء آرائهم في الاجتماعات					

					16	تتقبل الإدارة ابداء الآراء دون اخذ الاذن.
بعد التكنولوجيا						
					17	تتوفر في المؤسسة تكنولوجيا متاحة للجميع.
					18	يتم تجديد التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.
					19	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.
					20	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات. (مثل توفر شبكة الانترنت والهاتف)

القسم الثالث: الصراعات التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	يسعى كل فرد في المؤسسة الاستشفائية لتحقيق أهداف وظيفية مختلفة.					
22	يوجد اختلاف في الأفكار والتوجهات بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية.					
23	يتستر العاملون على مشاركة المعلومات اللازمة للعمل.					
24	يشعر العاملون في المؤسسة الاستشفائية بانعدام العدالة في توزيع المهام والمكافآت والأدوار.					
25	في النزاعات يميل العاملون في المؤسسة الاستشفائية إلى المواجهة المباشرة.					
26	في الخلافات يميل العاملون في المؤسسة الاستشفائية بالتعصب لآرائهم الشخصية.					
27	هناك نقص في الموارد ومعدات العمل المتاحة في العمل ما يعزز من الصراعات بين العاملين.					
28	ادارة المؤسسة الاستشفائية لا تتدخل عادة من اجل الوصول إلى تسوية الخلافات بين العاملين.					
29	الفوز في الصراع بالنسبة للعاملين أهم من المحافظة على العلاقة.					
30	تتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية.					

					يوجد نقص تعاون وظيفي بين العاملين في المؤسسة الاستثنائية.		31
--	--	--	--	--	--	--	----

شكرا على حسن تعاونكم