



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في حل الصراع التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – سطيف-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د حدة يوسف

إعداد الطالبة:

سعاد هدار

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة ضمن لجنة المناقشة	الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا	أ/د عمر بوقصه
أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفاً ومقرراً	أ/د حدة يوسف
أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مناقشا	أ/د لخضر بن ساهل
أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	مناقشا	د محمد قاشي
أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	مناقشا	أ/د زهير بغول
أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 2	مناقشا	أ/د نور الدين بوعلي

السنة الجامعية 2020م/2021

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۗ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ

مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ الآية رقم (85) من سورة الإسراء

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

أول شكر لله عز وجل الذي وفقنا لهذا العمل

أشكر الأستاذة الدكتورة والمشرفة على العمل *حدة يوسفى* التي كان لها الفضل في

توجيه الدراسة والاهتمام بكل تفاصيل الإنجاز.

كما أشكر أستاذي عمر بوقصه لكل ما قدم من خدمات وتسهيلات وكذلك النصائح

والارشادات.

وجزيل الشكر الى فريق التكوين وعملهم الدؤوب

كما أشكر كل من ساعدني من قريب وبعيد.

إهداء

إلى روعي أستاذي أحمد غضبان رحمه الله.

إلى العزيزين أطال الله عمرهما أبي الغالي و أمي الحنونة.

إلى من أعانني وشجعني "إخوتي" حفظهم الله

وكل أفراد عائلتي

إلى زوجي حكيم وكل العائلة صغيرا و كبيرا.

إلى رفقاء درب الدكتوراه دفعة 2016 جامعة باتنة 1.

سعاد

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي، كذلك أثر بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة) في حل الصراع التنظيمي، وتم تصميم استبيانين لجمع البيانات، الأول يضم الثقافة التنظيمية والثاني يضم حل الصراع التنظيمي بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة، وطبقت الباحثة الاستبيانين على عينة قوامها 340 عامل مهني للصحة العمومية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي معتمدة على النمذجة بالمعادلات البنائية كمنهجية لمعالجة البيانات والتأكد من صحة النموذج الفرضي وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1/ يوجد تأثير عالي لعوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور سطيف.

2/ يوجد تأثير عال للقيم التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور سطيف.

3/ يوجد تأثير عال للتوقعات التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور سطيف.

4/ يوجد تأثير عال للجنس في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور سطيف.

5/ يوجد تأثير ضعيف للخبرة في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور سطيف.

6/ وجود تطابق للنموذج الفرضي مع البيانات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، أساليب حل الصراع التنظيمي، المؤسسة الاستشفائية العمومية، النمذجة بالمعادلات البنائية

Summary:

The study aimed to know the effect of the organizational culture on resolving the organizational conflict, as well as the effect of some demographic variables (gender, experience) on resolving the organizational conflict. Two questionnaires were designed to collect data in addition to relying on the interview. The first of organizational culture, the second of organizational conflict resolution. The researcher applied the two questionnaires on a sample of 340 public health professional workers. The study relied on the descriptive approach based on modelling with structural equations as a methodology for processing data and ensuring the validity of the hypothetical model. The study reached the following results:

- 1 / There is a high impact of the interaction of factors of organizational culture in resolving the organizational conflict in the hospital, Saadna Abdel Nour Setif.
- 2/ There is a high impact effect of organizational values in the resolution of the organizational conflict at the hospital, Saadna Abdel Nour Setif.
- 3/ There is a high impact of organizational expectations in the resolution of the organizational conflict at the hospital, Saadna Abdel Nour Setif.
- 4 / There is a high impact of gender in resolving the organizational conflict in the hospital, Saadna Abdel NourSetif..
- 5/ There's a poor impact of experience in resolving the organizational conflict in the hospital, Saadna Abdel Nour Setif
- 6/ There is a match for the hypothetical model with the data.

Keywords: organizational culture, organizational conflict, methods of resolving organizational conflict, general hospital institution, structural equations modeling

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	آية قرآنية
ب	كلمة الشكر
ت	إهداء
ث	ملخص
ح	فهرس المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
الإطار النظري والدراسات السابقة	
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
07	1-1- معنى الثقافة و الثقافة التنظيمية وأهم تعريفاتها
11	1-2- أهمية الثقافة التنظيمية
13	1-3- أنواع الثقافة التنظيمية
13	1- الجوانب الأساسية لفهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
13	1-2- خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
16	2-2- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
28	2- إدارة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
28	3-1- آليات خلق الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
29	4- تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي وحلوله	
33	5- المفاهيم الأساسية لفهم الصراع التنظيمي.
33	5-1- تعريفات الصراع والصراع التنظيمي.
39	5-2- أنواع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
41	5-3- مسببات الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
45	5-4- مستويات ومراحل الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
47	6- حلول الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

48	6-1-الأساليب المستخدمة في حل الصراع في المؤسسة الاستشفائية
49	6-2-مداخل إدارة الصراع في المؤسسة الإستشفائية.
55	6-3-تحفيز الصراعات في العمل
56	7- آثار الصراعات في المؤسسة الاستشفائية.
الفصل الثالث: المراجعة المنهجية للدراسات السابقة:	
61	8- التحليل اللاحق
61	8-1-جمع الدراسات السابقة للموضوع
73	8-2-فحص وتقييم الدراسات الخاضعة للتحليل.
75	8-3-تبويب الدراسات.
77	8-4-المعالجة المنهجية للنتائج (التحليل اللاحق).
78	8-5-تفسير نتائج التحليل.
78	9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (تحديد الفجوة البحثية).
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: طرق وإجراءات الدراسة.	
81	10- الإجراءات المنهجية للدراسة.
81	10-1-إشكالية الدراسة
85	10-2-تساؤلات الدراسة
86	10-3-فرضيات الدراسة
86	10-4- نموذج الدراسة
87	10-5-أهداف الدراسة
87	10-6-أهمية الدراسة
87	10-7-منهج الدراسة
88	10-8-حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
89	10-9-مصطلحات الدراسة
الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة.	
93	11- الدراسة الاستطلاعية
93	11-1-أهداف الدراسة الاستطلاعية
94	11-2-عينة الدراسة الاستطلاعية
94	11-3-منهج الدراسة الاستطلاعية

95	11-4-أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية
95	11-5-نتائج الدراسة الاستطلاعية
96	11-6-تحليل الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية
98	11-7-تحليل الأسئلة الخاصة بأساليب حل الصراع التنظيمي
99	11-8- نتائج المقابلة في ضوء التنظير .
100	11-9-نتائج الاستبيان الأولي
103	11-10- اختبار صلاحية أداة القياس
114	11-11- الخصائص السيكومترية
133	12- الدراسة الأساسية
133	12-1-أهداف الدراسة.
133	12-2-منهج الدراسة الأساسية.
133	12-3-عينة الدراسة الأساسية.
134	12-4-حدود الدراسة الأساسية.
134	12-5-أدوات جمع بيانات الدراسة الأساسية.
134	12-6-الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
138	13- عرض نتائج الدراسة.
138	13-1-تحليل بيانات العوامل الديمغرافية.
141	13-2-تحليل نتائج الدراسة.
141	13-2-1-تحليل بيانات المحور الأول (الثقافة التنظيمية).
142	13-2-2-تحليل بيانات المحور الثاني (حلول الصراع التنظيمي).
144	14- اختبار الفرضيات.
144	14-1-اختبار الفرضية الأولى
146	14-2-اختبار الفرضية الثانية
148	14-3-اختبار الفرضية الثالثة
149	14-4-اختبار الفرضية الرابعة
الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
156	15- مناقشة النتائج

156	15-1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
157	15-2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
159	15-3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
160	15-4-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
161	16- تفسير النتائج:
161	16-1- تفسير نتائج الفرضية الأولى
162	16-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية
163	16-3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة
164	16-4- تفسير نتائج الفرضية الرابعة
165	17- الاستنتاجات.
165	18- التوصيات.
168	19- خاتمة.
170	20- المراجع.
172	21- الملاحق.

فهرس الجداول:

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	خصائص الثقافة التنظيمية	14
الجدول رقم 02	أبعاد الثقافة التنظيمية	16
الجدول رقم 03	أهم الاتجاهات الفكرية في قياس القيم	21
الجدول رقم 04	مفهوم التوقعات التنظيمية	23
الجدول رقم 05	أنواع الصراع التنظيمي	40
الجدول رقم 06	أنواع الصراع التنظيمي في المستشفى	41
الجدول رقم 07	أساليب تطبيقية حديثة لحل الصراع	54
الجدول رقم 8	ملخص أهم نقاط تحليل الدراسات وفحصها	72
الجدول رقم 09	يوضح تبويب الدراسات	75
الجدول رقم 10	توزيع أفراد عينة الدراسة التي طبقت عليها المقابلة	94
الجدول رقم 11	توزيع أفراد المجتمع الإحصائي الذي طبق عليه الاستبيان الأولي	94
الجدول رقم 12	أهم نتائج المقابلة	95

102	ترميز بيانات الاستبيان	الجدول رقم 13
105	مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج الثقافة التنظيمية قبل التعديل	الجدول رقم 14
106	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الثقافة التنظيمية قبل التعديل	الجدول رقم 15
109	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل	الجدول رقم 16
110	مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل	الجدول رقم 17
111	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل	الجدول رقم 18
113	التقديرات المقاسة لنموذج الثقافة التنظيمية	الجدول رقم 19
115	الثبات المركب CR والتباينات AVE ، MSV ، ASV لنموذج الثقافة التنظيمية	الجدول رقم 20
119	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل	الجدول رقم 21
120	مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل	الجدول رقم 22
121	مؤشرات المطابقة 2 لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل	الجدول رقم 23
124	مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج حل الصراع بعد التعديل	الجدول رقم 24
125	مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج حل الصراع التنظيمي بعد التعديل	الجدول رقم 25
126	مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج حل الصراع التنظيمي بعد التعديل	الجدول رقم 26
127	تقديرات نموذج حل الصراع التنظيمي	الجدول رقم 27
130	الثبات المركب CR والتباينات AVE ، MSV ، ASV لنموذج حل الصراع التنظيمي	الجدول رقم 28
131	قيم متوسط التباين المستخلص وقيم أقصى مربع التباين المشترك	الجدول رقم 29
132	قيم متوسط التباين المستخلص وقيم مربع التباين المشترك	الجدول رقم 30
138	توزيع المجتمع الإحصائي للدراسة	الجدول رقم 31
139	توزيع العينة	الجدول رقم 32
139	توزيع العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 33
140	توزيع العينة حسب الخبرة	الجدول رقم 34
141	التحليل الوصفي للمحور الأول عوامل الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية)	الجدول رقم 35
142	التحليل الوصفي للمحور الثاني أساليب حل الصراع التنظيمي:	الجدول رقم 36

145	نتائج تحليل التباين الثنائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تفاعل عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.	الجدول رقم 37
146	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى.	الجدول رقم 38
148	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثانية.	الجدول رقم 39
149	يوضح اختبار النموذج الكلي تأثير الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفق الجنس	الجدول رقم 40
150	يوضح تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الجنس	الجدول رقم 41
151	يوضح حجم الأثر للذكور والإناث	الجدول رقم 42
152	يوضح اختبار النموذج الكلي تأثير الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفق الخبرة	الجدول رقم 43
153	يوضح تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة	الجدول رقم 44

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
25	أبعاد الثقافة التنظيمية في المستشفى	الشكل 01
27	وظائف الثقافة التنظيمية	الشكل 02
38	درجة وحدة الصراع	الشكل 03
77	يوضح مخرجات المراجعة المنهجية للدراسات السابقة على برنامج أر	الشكل 04
87	يمثل النموذج المفاهيمي لفرضيات الدراسة	الشكل 05
101	يمثل النموذج المفاهيمي للفرضية الرئيسية الثانية	شكل 05
103	يمثل أساليب حل الصراع التنظيمي	شكل رقم 06
104	النموذج المقترح لعوامل الثقافة التنظيمية من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 07
107	النموذج القياسي قبل التعديل -القيم المعيارية-لعوامل الثقافة التنظيمية من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 08
115	النموذج القياسي بعد التعديل -القيم المعيارية-لعوامل الثقافة التنظيمية من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 09
117		شكل رقم 10

118	النموذج المقترح لأساليب حل الصراع التنظيمي من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 11
122	النموذج القياسي قبل التعديل -القيم المعيارية-لأساليب حل الصراع التنظيمي من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 12
146	النموذج القياسي بعد التعديل -القيم المعيارية-لأساليب حل الصراع التنظيمي من مخرجات SPSS-AMOS24	الشكل رقم 13
147	يوضح نموذج تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.	الشكل رقم 14
149	يوضح نموذج تأثير القيم التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.	الشكل رقم 15
152	يوضح نموذج تأثير التوقعات التنظيمية في حل الصراع التنظيمي	الشكل رقم 16
154	يوضح نموذج تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.	الشكل رقم 17
154	يوضح نموذج تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة في حل الصراع التنظيمي.	الشكل رقم 18
154	يوضح نموذج تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة والجنس في حل الصراع التنظيمي.	الشكل رقم 19

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	موضوع الملحق	رقم الصفحة
الملحق 01	دليل المقابلة	172
الملحق 02	استبيان الدراسة	174
الملحق 03	اختبار الفرضية الأولى	177
الملحق 04	اختبار الفرضية الثانية	181
الملحق 05	مخرجات أموس الفرضية الثانية	182
الملحق 06	اختبار الفرضية الثالثة	184
الملحق 07	مخرجات أموس الفرضية الثالثة	184
الملحق 08	اختبار الفرضية الرابعة	186
الملحق 09	حسب مخرجات أموس	188
الملحق 10	الخصائص السيكومترية لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية.	193
الملحق 11	الخصائص السيكومترية لنموذج مقياس حل الصراع التنظيمي.	196
الملحق 12	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	199
الملحق 13	وثيقة ترخيص بالدراسة الميدانية.	205
ملحق رقم 14	وثيقة نهاية التربص الميداني بالمؤسسة.	206

مقدمة

مقدمة:

إن حرص العديد من المؤسسات الاستشفائية على توفير الجو المناسب لخدمة أفضل يعد المطلب الأساسي ؛ حيث أصبح الحديث عن جودة الخدمة من أولى الأولويات وأصبح عنوان المنافسة، وبالتالي فالمؤسسة اليوم تسعى الى توفير ذلك بكل التكاليف وأن التفكير في جعل بيئة العمل مناسبة ومردود الخدمة ذا جودة عالية يظل قائما، ولهذا تأتي المؤسسة الاستشفائية في الطليعة كونها المؤسسة الأولى التي يجب أن تولي الدولة الأهمية الكبرى في تحسين خدماتها، لاسيما المؤسسة الاستشفائية العمومية في الجزائر التي تعد الأولى من ناحية احتوائها للموارد البشرية كما أصبحت تخصص لها برامج وميزانيات لتحسين البيئة والعمل داخلها بالإضافة الى توفير الراحة النفسية للعمال في المؤسسات الاستشفائية، وقد لقي هو الآخر الحظ الأوفر من قبل الباحثين والدارسين، وكذا الممارسين على مستوى هذه المؤسسات وهذا تماشيا مع تغيير الفكر من التسيير التقليدي الى مرحلة التسيير الحديث، وهي فرصة للمؤسسات العمومية الاستشفائية في التكيف مع المحيط الخارجي (بوشلاغم، شرفي، 2017، ص374).

كما تجدر الإشارة الى أن الاهتمامات اليوم منصبة على فهم السلوك وكذا تحليله والوصول الى التنبؤ به في بيئة تتسجم فيها العلاقات الاجتماعية والتي من شأنها أن تولد مؤشرات لها دلالة بنجاح المؤسسة الاستشفائية في توفير الخدمة الازمة، كما لها أيضا دلائل موحية على تلك الانقسامات والاختلالات بين أفراد المؤسسة والتي غالبا ما تعرقل الأداء الجيد في تقديم الخدمات المتعددة داخل المؤسسة الاستشفائية، وهذا بطبيعة الحال راجع الى تلك الفروقات بين الموارد البشرية العاملة على مستوى القطاعات الصحية، كذلك الثقافة التي يحملها الأفراد العاملون والتي تعد المحور الأساسي في دراسة سلوكهم لكونها تعبر عن مجموعة القيم والعادات والتقاليد كما تترجم توقعاتهم المستقبلية والتي تعد هي الأخرى الخطوة الأساسية في نجاحهم في العمل.

بالإضافة إلى أن القيم التنظيمية بمثابة موجه لسلوك المديرين في المنظمات (الخرزاعلة، 2008، ص47). كما لا يمكن أن ننكر بعض الاضطرابات التنظيمية التي تظهر من حين إلى آخر على البناء التنظيمي نتيجة اختلافات وجهات النظر وكذا تزايد حاجات الأفراد العاملين ولهذا فإن الاختلافات الناتجة عن التواصل والاحتكاك في العمل أمر طبيعي ولعل الصراعات الحاصلة بين الأفراد في البيئة الاستشفائية أكبر دليل، حيث يعد الصراع التنظيمي من بين المسلمات التي تظهر مؤشرات أثناء العمل ولهذا فإن تخصيص إدارة للصراع والعمل على حله من بين الإجراءات التي لا مفر منها في الحياة التنظيمية، وأنه لا بد من وجود إدارة مسؤولة تحسن التصرف لمنع المواقف التي تنشأ منها الصراعات. (قدوري، محمود، 2019، ص43). ولهذا فإن دراستنا المنصبة حول الثقافة التنظيمية والممثلة في القيم والتوقعات التنظيمية وحل الصراع التنظيمي من بين الدراسات المهمة في البيئة الاستشفائية، وهذا للتنوع الوظيفي للأفراد العاملين وكيفية التعامل مع معطيات البيئة الاستشفائية، بالرغم من وجود العديد من الدراسات تؤكد الأهمية الكبرى لدراسة العمل في البيئة الاستشفائية إلا أن الاهتمامات بالجوانب النفسية في مجال العمل يعد أمرا صعبا إن لم نقل أن الدراسات تبقى شكلية فقط.

إن دراستنا الحالية تحاول الوصول إلى تغطية موضوعي السلوك التنظيمي السالفة الذكر وتشخيص حقيقي للموضوع محاولة في إيجاد السبل التي تقلل من المشكلات على مستوى بيئة العمل الاستشفائية لاسيما الصراع التنظيمي وللإحاطة بالموضوع قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول، تم تناول في الفصل الأول والثاني والثالث الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وكذا الصراع التنظيمي وأهم حلوله بالإضافة إلى الفصلين هناك فصل ثالث وهو تلخيص للدراسات السابقة لكلا الموضوعين حيث تم في هذا الفصل تلخيص أهم الدراسات التي تتصل مباشرة بموضوع الدراسة كما تم إدراج ما استفادت منه الباحثة من هذه الدراسات في تبيين الدراسة الحالية.

كما خصص الجزء الثاني الى الجوانب التطبيقية وضم الفصل الرابع والفصل الخامس
والفصل السادس الذي لخص أهم النتائج المحصل عليها وفي الأخير تم تخصيص فصل سابع
لمناقشة وتفسير النتائج.

الفصل الأول

1- الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

1-1- معنى الثقافة والثقافة التنظيمية

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية

1-3- أنواع الثقافة التنظيمية

2- الجوانب الأساسية لفهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

2-1- خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

2-2- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

3- إدارة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

3-1- آليات خلق الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

3-3- طرق تقوية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

4- تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.

تعد الثقافة التنظيمية من بين اللبانات الأساسية لبناء السلوك التنظيمي، بل هي أهم ركائز دراسة السلوك في محيط العمل لان الثقافة تتجلى بصورة واضحة في مجموع السلوكيات التي ينتهجها الأفراد على جميع المستويات. كما تعد بيئة الأعمال المجال الواسع لتفسير الثقافة التنظيمية لا لشيء لان الفرد يحمل في معتقداته وعاداته وتنشئته مبادئ تختلف عن باقي أقرانه في العمل ولهذا فإن حقل السلوك التنظيمي يعد الحقل الأوفر لمعاني السلوك الحقيقي كما جاء الاهتمام أكثر بدراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها جزء أساسي ومكون رئيسي لفهم الأفراد في بيئة العمل؛ وخاصة الجانب الإداري والتسييري لما له من أهمية بالغة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بل كان الهدف الأساسي لدراساتهم وهذا من بين أهداف دراسة "بن زرعة" (2017) هو التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء البيئة الإدارية، كذلك التعرف على الفروق بين استجابات أعضاء البيئة الإدارية فيما يتعمق بالثقافة التنظيمية بحسب (الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، المؤهل العلم) .

كما أن التركيز على العمل الميداني لفهم السلوك التنظيمي يعكس الفحص والتحليل للثقافة التنظيمية للمنظمات حيث هدفت دراسة "جاسم" (2012) إلى البحث بالكشف ميدانياً عن سلوكيات تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي.

بالإضافة إلى الاستناد في دراسة الثقافة التنظيمية على تحليل الأبعاد الرئيسية لتكوينها ومن هذا المنطلق أردنا أن نوضح المفاهيم والمعاني الأساسية للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى فهم الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الاستشفائية.

1- المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية:

1-1- معنى الثقافة والثقافة التنظيمية:

من الأمور الأساسية التي تسهل فهم طبيعة السلوك البشري في محيط العمل هي الثقافة التنظيمية؛ فهذا وجود الثقافة مرتبط بوجود العامل البشري فلكي نفهم ونعي متطلبات وحاجات الأفراد وجب تحليل السلوك الذي يشكل من مجموع القيم، العادات، الافتراضات والرموز وغيرها.

والمنتبع للاهتمامات الأولى بالثقافة نجد أنها ركزت على الأبحاث الأنثروبولوجية الاجتماعية وهذا ما تجلى في أبحاث الروائيين والمؤرخين والأدباء والفلاسفة والعلماء وأصبح بذلك تعليم الثقافة وترسيخها من جيل إلى جيل والدفاع عنها كقيم ومعتقدات راسخة وأضحت بذلك تشكل ظاهرة الهوية والإيديولوجية والعقيدة. وقد تطرق عديد الباحثين لمفهوم انثروبولوجيا الثقافة من أمثال "تايلور" (Taylor.1871) و (Herskowitz.1948) ؛ حيث اعتبرها تايلور ذات معنى رمزي وتتجلى في اللغة خصوصا بالإضافة إلى المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد والاستعدادات.....التي يكتسبها الفرد من مجتمعه وأما "Herskowitz" فقد بين أن الثقافة تعني المعتقدات والسلوك والمعرفة والمسموحات والقيم والأهداف، كما ركز على ثقافة الجماعات ومن هذا المنطلق الأخير حسب انبثقت ثقافة المنظمة، كما دعا إلى تطبيق الثقافة كتعبير مجازي في المنظمة وهو ما أخذ به منظرو المنظمة بأن الثقافة طريق للحياة في المنظمة.(الخفاجي،2009،ص20).

اختلفت نظرة الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية حيث تشير خوين (2009، ص99) في مقالها بأنها: "تتألف من الأشكال السلوكية الظاهرة والمخفية التي يحصل عليها الفرد، وتنتقل عن طريق الرموز وتكون الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية وتتضمن تجسيديا للحقائق المصنعة". كما تشير وفي نفس السياق بأن الثقافة التنظيمية هي الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة (خوين،2009، ص99). كما أكدت بأن نظام القيم والمعتقدات

المشتركة يتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي، نظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية" (خوين، 2009، ص 99).

وأشار "المرسي" (2006) إلى وجود أكثر من (162) تعريف للثقافة التنظيمية مما يعني اتساعه بشكل كبير وواضح. ويشير القريوتي إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن منظومة المعاني والرموز التي تنتشر في المنظمة وأنها تمثل القيم التي تطور منظمة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية.

وأكد "إبراهيم عبد القادر محمد" بأن قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). جامعة الشرق الأوسط 2015. أما العلاق (2010، ص 177): "فقد أكد أن ثقافة أي مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابه من عدد لا نهائي من الخصائص الثقافية البسيطة".

كما تعتبر الثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد وهذا لأنه طور في عدة مجالات تتراوح من علم الأجناس الاجتماعية إلى علم النفس التنظيمي وتحيط بتشكيلة من المجالات والمنظورات الاجتماعية (العطوي، الشيباني، 2010، ص 42).

لأبد من التفرقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حيث أريد بالمناخ التنظيمي المدركات المشتركة لشخصية المنظمة وهو مقياس لطبيعة توقعات الفرد حول ما يبتغيه من العمل كما يعكس الأنماط السلوكية التي تصف الحياة في المنظمة أما الثقافة التنظيمية فتجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة من نمط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة لأعضاء التنظيم ومن هنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي التي تخلق ذلك المناخ التنظيمي المناسب للمنظمة حيث يمكن الحكم على جودة المناخ التنظيمي من جودة الثقافة التنظيمية والعكس. (أحمد، شاهيناز فاضل، 2009، ص 4) يلاحظ أن بداية الدراسات حول مفهوم الثقافة التنظيمية ترجع إلى بداية الثلاثينيات ضمن بحوث الهاوثورن، إلا أن زيادة هذا

المفهوم بالدراسة ترجع إلى السبعينيات والثمانينيات وهذا راجع إلى الازدهار الاقتصادي الذي كان يسود هذه الفترة الزمنية وخاصة في الوم.أ واليابان. (العطوي، الشيباني،2010، ص4).

كما يمكن أن نؤكد على أن المواضيع الثقافية لها الصدى الواسع من اهتمام الباحثين وهذا ما يمكن إيجازه في وضعهم لتعاريف متعددة للثقافة التنظيمية حيث تعرف الثقافة التنظيمية لغويا على أنها:

معنى كلمة ثقافة: مصدر ثقف وثقف ومعناها الحذق والمهارة والإحاطة في فروع شتى من المعرفة والقدرة على تطبيقها. ومجموع ما توصلت إليه جماعة أو بلاد في الحقول العامة من أدب، فكر وعلم وفن وصناعة ونحوها. (المعجم الموسوعي، دس)

وأشار في السياق نفسه العلامة فريد وجدي: "ثقف يثقف ثقافة فطن وحذق، وثقف العلم في أسرع مدة أي أسرع أخذه، وثقفه بثقفة ثقفا: غلبه في الحذق والتثقيف: الحاذق الفطن" (بن نبي،2000، 19)

ويترجم مصطلح **culture** على أنه ثقافة ويدل على مجموعة من القيم والعادات والأعراف التي يشترك فيها الناس في المكان وتتناقلها الأجيال فمثلا نحن ننتمي إلى الثقافة العربية التي تتميز بخصائص تميزها عن الثقافات الأخرى(الشربيني، دس،37).

كما تعتبر الثقافة في قاموس dictionary of humanresources and personnel management اسم لمكان العيش في المجتمع أو المدينة(ص69).

أما عن انحدار الكلمة فإنها تعادل كلمة cultura والتي تعني العناية الموكلة للحقل وللماشية وذلك للإشارة إلى قسمة الأرض المحروثة (كوش،2007،ص17).

أما من الناحية الاصطلاحية فنجد العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي مما وضعوا لها تعريفات متعددة كل حسب توجهاته البحثية وكذلك منطلقاته الفكرية وعرفت على أنها:

"نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي يساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة(42).

يعرف "حريم"(2013) نقلا عن الكاتب "جيبسن" (Gibson) وزملائه ثقافة المنظمة بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة.... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفيز الأفراد....".

وعن الكاتب "كورت لوين" أكد "حريم" أن الثقافة التنظيمية تعرف على أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه". (ص309).

تعريف:(Edgard 2004) "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل فهو ينظر على الجوانب". (الخفاجي،2009، ص21).

- وعرفت الثقافة التنظيمية "على أنها كلمة شاملة تبين الطريقة التي يتم بها تحديد الأشياء عموماً، الجو السائد، الإرشادات العامة، الطريقة التي ينبغي أن يتصرف في طاقها أو ضمنها أعضاء المنظمة". (العلاق، 2010، ص176).

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الرئيسية في حقل السلوك التنظيمي وأيضاً من المواضيع المعقدة بالدراسة لأن محتوياتها وحسب ما قدمه الباحثون جلها تعبر عن أشياء غير ظاهرة والخوض في دراستها يتطلب الدقة في الوصول إلى معرفة بهذا الموضوع ومن جهة أخرى نرى أن هذه المفاهيم والتعاريف تلخص عدة مؤشرات أساسية في تكوين الثقافة التنظيمية.

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من سمات ومظاهر الثقافة من السهل رؤيتها، لكن وفي الوقت نفسه ليس كل السمات يمكن فهمها بسهولة ويسر ووضوح وهذا راجع إلى أن هناك غموض بين الأشخاص العاملين في خبرتهم لذا فإنه يتطلب سنوات لفهم بعض الغموض في سمات الثقافة من هذه الأخيرة نلمس أن هناك تعقيدات وهي التي مهدت لدراسة وتفحص موضوع الثقافة وتحليل بعض سماتها في إطارها الجماعي المشترك (John.other.2010.p371)، وهذه أهم نقطة يمكن أن توضح أهمية الثقافة التنظيمية.

كما يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ثلاثة مجالات تشمل مجال الأفراد وتتخلص في الاهتمام باحتياجات العمالة أو الأفراد جادا في تحقيق الإشباع اللازم لها وكذلك حرية تقديم الأفكار الجديدة والكفاءة في الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم البعض وتحقيق الفعالية في العمل واكتساب الأفراد الخبرة في العمل (المغربي، 2017، ص284، 285)، أما مجال الجماعات فتتمثل في تشكل سلوك معين لأفرادها تعكس الثقافة

القوية الواضحة وتساهم في صنع رؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم بالإضافة إلى تحقيق الثقة والأمان والتوافق بين الأفراد. (المغربي، 2017، ص ص 286، 287)

كما يتلخص المجال الثالث في أهمية الثقافة على مستوى المنظمة وهي تعمل كدستور يجب إتباعه لتحقيق أهداف المنظمة كما تعمل ثقافة المنظمة على تحديد سلوك الأفراد العاملين وفهم إدراكا تهم. (المغربي، 2017، ص 289).

كما يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتكوين أنماط شخصية العاملين التي بدورها تعزز القدرة على الاتصال وتنمي القدرة على التفاعل في بيئة العمل؛ حيث وما توصل إليه الباحثين فإن الثقافة أداة فاعلة لدعم استراتيجيات المنظمة (العزاوي، 2009، ص 179).

كما تأتي أهمية الثقافة التنظيمية بأنها ترتبط بالتأثير الفعال على أداء الأفراد من جهة، والأداء الكمي للمنظمة من جهة أخرى من خلال وجود نظام اجتماعي ثابت يركز على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين في المنظمة (ديب، البهلول، 2017، ص 50)، ناهيك على أنها العامل الحاسم للتماسك الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة، والنظام المشترك الذي يؤكد العلاقات داخل المنظمة (ديب، بهلولي، 2017، ص 51).

كما يمكن أن نوضح أهمية دراسة الثقافة التنظيمية من الأبحاث والدراسات المتعددة حيث يرى البعض أن أهميتها تكمن في صنع القرار.

1-3- أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد ذهب العديد من المنظرين إلى أن نوع الثقافة السائدة تعد عنوان لمعرفة المؤسسة وقسموا الثقافة إلى جزئين يمكن معرفتها من خلال النشاط السائد في المؤسسة وبالتالي هناك ثقافة مادية؛ تتضمن نتائج العمل الإنساني المتمثل في جميع المنتجات التي حققته الأمة أو الشعب ويتمثل عموما في تلك المباني والطرق كذا طرق العمل أي الإنتاج المادي

الملموس التي يدل جميعها على العمل المادي الملموس وهو يعبر عن ثقافة المجتمع كما يتلخص في أنماط السلوك، أما الثقافة غير المادية؛ وتتمثل في الأفكار والمعتقدات والقيم والقانون والمعرفة والأخلاق والعادات والتقاليد والأعراف التي يؤمن بها أفراد المجتمع على المستويين الكلي والجزئي. (العلاق، 2010، ص176).

2- الجوانب الأساسية في فهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية:

2-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

من المسلم به أن المنظمات تختلف عن بعضها البعض، حتى وإن كان نمط الإنتاج لا يختلف وهذا راجع إلى تلك الخصائص التي تميز منظمة عن منظمة أخرى؛ كما يمكن أن نستشف ذلك من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط الاتصالات ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات. (حريم، 2013، 311)

كما يمكننا أن نستشف الخصائص من خلال تأصيل الثقافة داخل المنظمة والتي عادة ما تشتمل على مجموعة القيم والعادات والتوقعات السائدة بين العاملين وفي مجمل هذه الخصائص والتي يمكن اعتبارها كقيم مسلم بها بين العاملين والمنظمة نذكر: (جرينبرج، بارون، 2004، 627).

-الاهتمام الفائق باحتياجات العاملين والعملاء.

-حرية تقديم الأفكار الجديدة.

-الرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة.

-الاتصالات المفتوحة.

كما اختلف بعض الباحثين في وجهات نظرهم حول خصائص ثقافة المنظمة حيث أكد (Robbins & Judye, 2007) أن هناك نظام من المعاني المشتركة هذا النظام من شأنه

أن يساعد الأفراد على معرفة الخصائص التي تميز منظماتهم عن باقي المنظمات وأدرج هذه الخصائص في سبعة عناصر (الخفاجي، 2009، 37).

وفي سياق آخر يؤكد (Robbins & Coulter, 2005) أنه ووفق آراء بعض الباحثين أن الخصائص تصنف حسب نوع الثقافة السائدة وهما نوعين: خصائص ثقافة الإبداع وخصائص الثقافة الروحية للمنظمة (الخفاجي، 2009، 38). في حين ذهب (Martin, 2001) أن تصنيف الخصائص يأتي من منطلق إدارة الثقافة وهما نوعان: الخصائص المادية والخصائص السلوكية (الخفاجي، 2009، 39).

ويمكن معرفة الخصائص ومحتوياتها بالنظر إلى الجدول الآتي والذي يلخص لنا الخصائص الأساسية حسب المنظرين ومما تحتويه كل خاصية من أساليب وهذا ما سيتم إيجازه فيما يأتي:

جدول رقم (01) يمثل : خصائص الثقافة التنظيمية

الباحث	الخاصية	أهم ما احتوته الخاصية
Robbins & Judy, 2007	أولاً: الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر	هنا يتم تشجيع العاملين لتجنب الخطر
	ثانياً: الاهتمام بالتفاصيل	هنا تظهر توقعات العاملين وبحثهم عن كل التفاصيل في العمل
	ثالثاً: توجه النتيجة	هنا يظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من الأساليب والعمليات المؤدية للنتائج
	رابعاً: توجه الأفراد	في هذه الخاصية تتخذ الإدارة قرارات مراعية في ذلك مدى تأثير الأفراد بالنتائج.
	خامساً: توجه الفريق	خاصية تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق
	سادساً: العدائية	من خلالها يمكن الحكم على مدى عدوانية وتنافسية الأفراد بدلاً من التعاون.
	سابعاً: الاستقرار	من خلالها نتأكد أن أنشطة المنظمة لها القدرة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

<p>-التحدي والارتباط، -الحرية، -الثقة والانفتاح، - الوقت المخصص للأفكار الجديدة، -حل الصراع، -تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد، -التعامل مع الخطر قبولا ورفضاً.</p>	<p>أولاً: خصائص ثقافة الإبداع</p>	<p>Robbins& Coulter 2005</p>
<p>-الإحساس بقيمة الغرض، -تعلم الفرد قيم العمل، -الثقة والنزاهة، -تمكين العاملين من خلال التعلم، -السماح للعاملين من التعبير على مشاعرهم ومزاجهم</p>	<p>ثانياً: خصائص الثقافة الروحية</p>	
<p>يلخص ما يملكه الأفراد من خصائص مادية في المحيط الثقافي.</p>	<p>أولاً: خصائص مادية</p>	<p>Martin, (2001)</p>
<p>مجموعة الخصائص الاجتماعية التي يكتسبها الأفراد والتي تؤثر على تعاملاتهم داخل المنظمة</p>	<p>ثانياً: الخصائص السلوكية</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات (الخفاجي، 2009، 37-39).

ما يمكن أن نلاحظه من خلال الجدول السالف الذكر تنوع للخصائص المميزة للثقافة التنظيمية وهذا يوجب علينا ضرورة فهم الثقافة السائدة والتي تعد من الأساسيات وخاصة بتنوع أهداف المنظمات

كما أكد الباحث "قامر هادي عبود الجنابي" في مقال نشره عام 2018 على أن من الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية يمكن معرفتها من خلال قوة الثقافة التنظيمية حيث يمكن معرفة ذلك بمدى تمسك أعضاء المنظمة وتطبيقهم للثقافة بالإضافة إلى مرونتها وتعرف ذلك من خلال مواجهة كل الصعاب والتأقلم معها خلال الأزمات كما تعد أيضاً انتشار الثقافة خاصية تميز منظمة عن أخرى ويمكن معرفتها من خلال مدى انتشار القيم والمعتقدات بين أفرادها، وأيضاً العدالة تعد خاصية هي الأخرى حيث تعتبر السمة المميزة لقدرة المنظمة على الاهتمام بعمالها في إطار موحد، أما عن التكامل فهو قدرة المنظمة على خلق جو من التعاون وتكامل الأعمال بين الوحدات المتعددة في المنظمة وأيضاً المبادرة الفردية حيث نلاحظها من خلال الحرية والمسؤولية لدى الأفراد كما أدرج الباحث على أن

التسامح مع المخاطرة أيضا يعبر عن قدرة المنظمة على تشجيع عمالها على أن يكونوا مبدعين وقادرون على مواجهة المخاطر. (الجنابي، 2018، ص 188).

2-2- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية:

تعد أبعاد الثقافة التنظيمية السمة الأساسية التي من خلالها يمكن تفسير الثقافة السائدة ولهذا فإن البحث في الأبعاد المكونة للثقافة يختلف من منظمة إلى أخرى ومن فكر إلى فكر آخر، كما يرجع أيضا إلى مجموعة الوظائف التي تتبناها كل منظمة وقد صنف الباحثون أبعاد الثقافة التنظيمية حسب اتجاهات كل منظمة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) يمثل: أبعاد الثقافة التنظيمية

الاتجاه الأول:	الاتجاه الثاني:
المبادرة الفردية،-التسامح مع المخاطرة، التوجيه، -التكامل، -دعم الإدارة، -الرقابة، الهوية، -نظم العوائد، -التسامح مع النزاع، أنماط الاتصال.	التركيز على النتائج. التركيز على الناس. التركيز على الفريق الهجوم والعدوانية، الاستقرار، الإبداع والمخاطرة الاهتمام بالتفاصيل

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الأدبيات (حريم، 2011، 110-111)

نلاحظ من خلال الجدول تنوع لأبعاد الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى إلا أن هذه الأبعاد ورغم اختلاف الاتجاهات تبقى شاملة لتفسير وتحليل السلوك الصادر من الأفراد في بيئة العمل، كما يمكن أيضا أن يفسر لنا هذا الاختلاف في وجهات النظر حول أبعاد الثقافة إلى تنوع القوى العاملة من منظمة إلى أخرى وما يمكن أن يحتويه هذا الاختلاف والتنوع من سلوكيات متنوعة.

كما يمكن الإشارة في هذه الدراسة إلى بعدين هما القيم والتوقعات التنظيمية حيث ركزت العديد من الدراسات حول هذين البعدين بالدراسة أمثال دراسة درنوني هدى وهي أطروحة دكتوراه تطرقت فيه إلى أبعاد الثقافة التنظيمية ودرست بالأخص القيم والتوقعات التنظيمية.

أ- بعد القيم التنظيمية:

إن تعدد الدراسات في العديد من التخصصات حول القيم التنظيمية جعل الاهتمامات بدراسة القيم متنوعة وهذا لأن تفسير القيم في العلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والفلسفة وعلم النفس وغيرها لا يمكن الحكم عليها بنفس المستوى لان لكل حقل من هذه الحقول أدواته الخاصة ونظرياته المساعدة على الحكم بالرغم من عدم الفصل بينهم إلا أن الاختلاف واضح في الاهتمام بموضوع القيم، وعلم النفس واحد من هذه الحقول العلمية التي اهتمت بمثل هذه الدراسات.

1- الفلسفة السيكلوجية للقيم:

إن التمعن في فهم القيم راجع إلى النظر في التأطير الأولي لمفهوم القيم والجذور الأولى التي تتبع منها القيم ولعل النظريات والبحوث العديدة في هذا المجال جعل موضوع القيم ذا أهمية كبيرة بالدراسة والتحليل وقد ذهب في هذا الشأن ومن الباحثين الأوائل للقيم أن القيم لها دور أساسي في الوقاية من الاختلالات النفسية والاجتماعية وكذا الاقتصادية بما يحقق العدل الاجتماعي و الازدهار الاقتصادي حيث ذهب "نيتشه" إلى فكرة أن الحياة هي التي تفرض علينا فرض قيمنا أما المدرسة الوجودية فتقر على أن الحرية هي أساس القيم أما المدرسة البرجماتية فإن تكوين المنفعة هي الأساس في تكوين القيمة، أما "جون ديوي" فقد حصر القيم في أدوات للنجاح وتحقيق المطالب للفرد في مجتمعه.

أما "أوجست كونت" ذا الاتجاه الوضعي انشطرت فكرته إلى شطرين فالهدف الأساسي القيم هو بناء مجتمع جديد يجمع بين استسلام للواقع من جهة وكذلك القيم الأخلاقية من جهة أخرى. وعلى النقيض من الفكر الوضعي فإن البرجوازية تعتبر القيم هو تحقيق كل إشباع الأفراد دون النظر إلى القيم الأخلاقية أما الماركسية فجاءت كنقيض النظرة البرجوازية الرأسمالية أي أن الإنسان لا بد أن يتمتع بقيم خاصة بإنسانيته وليس سلعة تباع وتشتري.

أما المدرسة الوظيفية أكدت على ضرورة ارتباط النشاط الاجتماعي بالنشاط الأخلاقي، وأن هذا النظام رغم أنه من نبع الإنسان إلا أنه يسمو على الطبيعة الإنسانية ويصبح مفروض على الإنسان إتباعه.

المدرسة الفوضوية: أنه في الطبيعة البشرية لا توجد كلمة قيم ولا قيمة للإنسان أصلا.

أما "كيرت لفين" فإن جميع الأشياء لها قيمة إما إيجابية أو سلبية ولخص ذلك في 3 نقاط:

- حاجة لم تشبع وتحدد قيمة إيجابية لأي شيء يمكن إشباعه.

- حاجة قد تم إشباعها، ويؤدي ذلك إلى المزيد في إشباعها.

- حاجة أفرط في إشباعها وتعد قيمة سلبية للشيء الذي تم إشباعه.

إن سيكولوجية القيم عند كيرت لفين تتمثل في قيمة الأشياء تجاه السلوك فمثلا إذا كان الفرد يملك من الأشياء ذات قيمة سيكولوجية كافية لتهيئة القوى النفسية الأخرى فسوف يسلك الفرد بطبيعة الحال سلوكا إيجابيا وأما إن كان العكس هنا يكمن الصراع و الاختلالات وبالتالي يفقد الإنسان السيطرة على القوى النفسية وتصبح قيم الأشياء مكبوتة في داخله. (الجزار، 2008، ص ص 96، 97، 98).

تعريف القيم لغة: ورد في قاموس المحيط للفيروز أبادي: أن القيمة بالكسر، واحد القيم وما له قيمة إذا لم يدل على أي شيء، وقومت السلعة استقامته، ثمنته" (حناشي، 2014، ص31).

2- تعريف القيم اصطلاحا:

حسب مدارس علم النفس الاجتماعي: اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو نحو ما يصلح وما لا يصلح، وهذه الاتجاهات قد تكون حبا أو كراهية أو ميلا أو نفورا من مواقف أو موضوعات وأشخاص أو أي جوانب أخرى مثل الأفكار المجردة والسياسات الاجتماعية. (حناشي، 2014، ص33).

والقيم" هي مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية لدى الفرد في المواقف الاجتماعية تحدد أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي "(الجزار، 2008، ص 95).

*نسق القيم: "هو عبارة عن مجموعة القيم المترابطة والتي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته من خلال العقل الواعي، أو من خلال اللاشعور" (الجزار، 2008، ص 96). أما من الناحية النفسية التنظيمية يؤكد (محمد، 2018، ص 171) القيم التنظيمية هي الصفات التنظيمية الغير الملموسة التي تؤدي الغرض التنظيمي.

3- أنواع القيم:

✓ القيم الكامنة والقيم الوسيطة:

يمكن التفريق بينهما في كون الأولى هي قيمة خيرة في حد ذاتها أما الثانية فتعتبر وسيلة لتحقيق غايات أخرى ومثال الأولى السعادة وتفسير الثانية في الثروة.

✓ القيم العليا والقيم الدنيا:

يمكن اعتبار القيم التي تسمو على الأمور الدنيوية بمثابة القيم العليا وفي المقابل القيم التي تستجيب إلى الأمور الدنيوية بمثابة القيم الدنيا.

✓ القيم الشمولية والقيم الاستيعابية:

هي كل القيم المشتركة بين البشر كلوحة فنية ذات قيمة معروضة أمام الناس يستمتع بها كل البشر أما في اللحظة التي تباع فيها فهنا تصبح حكرا فقط لصاحبها وهذه هي القيم الاستيعابية.

✓ القيم العابرة والقيم الدائمة:

هي قيم تزول بعد وقت قصير كتحقيق بعض الملذات من أكل وشرب وغيرها أما الدائمة فهي من ناحية الوقت أطول فترة زمنية مثل قراءة كتاب فإن فائدته تكون أكبر. (الجزار، 2008، ص ص 109، 110).

ومن خلال ما سبق تؤكد "بكوش" و"محجر" (207، ص 572) على أن مسألة القيم تعتبر من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري، وضرورة لكل مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق ونظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي إليه، ولهذا فإن النظر في مسألة الخلط بين المفاهيم والمصطلحات يعتبر مشكل قديم ومستحدث في نفس الوقت، فهو يعتبر كحاجر للفهم والتنظير عند العلماء والمفكرين لذلك فالمداخل المفاهيمية والمصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان.

ولهذا فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية وثقافة التنظيم، وبالتالي فرعا للبس والإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

5- خصائص القيم: (حناشي، 2014، ص 38).

- أن القيم عموما تتغلغل في نفوس الأفراد والجماعات.
- المناخ الثقافي يلعب دورا أساسيا في تكوين القيم الفرد والجماعات.
- تعدد معايير وأهداف توجد لدى جميع المجتمعات بالاختلاف مستوياتها.
- إنها مكتسبة شأنها شأن الميول والاتجاهات.
- أنها من حيث عموم معناها منها السلبي والايجابي.
- أن لها وجودا مستقلا بذاته لا تخضع لحدود زمانية أو مكانية.

3- قياس القيم:

رغم الصعوبات التي أكد عليها الفلاسفة والعلماء قديما حول كيفية قياس القيم إلا أن النظرة الحديثة كانت مخالفة لهذا الطرح حيث تؤكد على إمكانية القياس الإجرائي للقيم (حناشي، 2014، ص60)

واستند الباحثون من أمثال "ألبورت" على الإطار النظري للباحث "سيرانجر" الذي يقيس فيه ستة أنماط من القيم، في حين ذهب الباحث "برنس" إلى وضع مقياس القيم الفارق والذي ضم 64 زوجا من العبارات تقيس واجبات القيام بالعمل أو عدمه وكذلك الشعور بالعمل من عدمه.

ومن هذه الاختلافات ميز الباحثون بين أنماط أربعة في قياس القيم واشتملت في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يمثل: أهم اتجاهات قياس القيم

الاتجاه	أهم محتوياته
الأول	يهتم هذا الاتجاه بكون القيم هي مجموعة الاهتمامات والاتجاهات أو المواقف أو الأشخاص ويمكن قياس ذلك من خلال مقياس يلخص فيه أهم المواقف واهتمامات الأفراد والأنشطة
الثاني	يعتبر هذا الاتجاه أن المقياس الحقيقي للقيم هو السلوك وأن القيم هي التي تدفع أصحابها إلى تبني سلوك معين. ومن أنصار هذا الاتجاه بارسونز الذي أكد على قياس السلوك يعتمد على الاختبارات بين بدائل الفعل ومن ذلك توصلنا إلى تحديد هيكل القيم الشخصية.
الثالث	أنصار هذا الاتجاه يجمعون في قياس القيم بين مؤثري السلوك والاتجاه مستثنين في ذلك إلى أن

<p>السلوك مجموعة من الاختبارات يقوم الفرد بالاستجابة لها من خلال المواقف يدعمه في ذلك الاتجاه الذي هو حالة من الاستعداد يؤثر على استجابة الفرد للمواقف.</p>	
<p>يرى أصحاب هذا الاتجاه أن قياس القيم يكون بالتصريح المباشر بهذه القيم أي أن نتائج القيم التي تظهر على سلوك الفرد والجماعة أو الحضارة هي التي يمكن من خلالها تحديد مقياس هذه القيم إذا كانت إيجابية أو سلبية.</p>	<p>الرابع</p>

المصدر: جدول من إعداد الباحثة استنادا للأدبيات (حناشي، 2014، ص ص 61- 62)

ب- التوقعات التنظيمية:

تعرف التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. ومثال ذلك توقعات الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. (درنوني، 2014/68، 2015).

كما نوضح مضمون التوقعات التنظيمية من خلال نظرية التوقع التي ترتبط عادة باسم فروم (1964) فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل. وهي لا تتعامل مع الأجر وحسب ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الايجابية الميزات والفوائد والشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضي المهني وتتضمن النتائج الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي ثم أخيرا الفصل من العمل... (ريجيو، 250، 1999-251).

كما تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي الغير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر من خلال فترة

العمل في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (بن حمو، 2016/48، 2017).

وبناء على مضمون نظرية التوقع واستنادا إلى أن التوقعات التنظيمية هي الجزء الخفي من ثقافة المنظمة والتي تتلخص في مؤشرات الآتية:

جدول رقم (04) يمثل: مفهوم التوقعات التنظيمية

توقعات الفرد	توقعات المنظمة	محور التوقعات التنظيمية
شعور الفرد بأنه حر في القيام بأعماله وأن عمله مضمون في هذه المنظمة مهما كانت الظروف أي أن المنظمة لن تتخلى عنه مهما جرت من ظروف	هو شعور داخلي تصل إليه المنظمة بأن العاملين يوفران استقرارا وأمان داخل المنظمة وبالتالي ضمان سيرورة للعمل كذلك غياب مؤشر العنف والإجرام بين الأفراد وكذلك الإشاعات التي تفرق الأفراد العاملين.	1-الشعور بالأمان والاستقرار.
من خلاله يشعر الفرد بأن المنظمة تحترم وجوده وتشجع قراراته وكذا تشم إبداعاته	توقعات المنظمة بأن الأفراد العاملين يحترمونها أهداف المنظمة ويعملون على تحقيقها	2-الشعور بالاحترام.
شعور الفرد بأنه سيعامل كما يعامل زملائه لن يتعرض لتكديف لفظي أو بدني في بيئة العمل.	يقول طارق السويدان: كيف تحس المنظمة بأن أفرادها يعاملونها معاملة حسنة بالحفاظ على سمعتها والتكلم عنها بأنها الحضان الذي لا يمكن الاستغناء عليه وأن نجاحها رمز لتفوقهم	3-الشعور بالمعاملة الحسنة.
توفير جو العمل المناسب للعامل عدم وجود ظروف قد تؤثر عليه سواء في العمل أو على المستوى الأبعد الذي قد يعيق صحته مستقبلا	الأفراد العاملون يوفران الجو المناسب الذي يجمعهم كفريق واحد متعاون على تحقيق أهداف المنظمة كذلك الحفاظ على الوسائل المادية واستخدامهم الاستخدام الجيد	4-توفر مناخ عمل مناسب.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الأدبيات (درنوني، ري جيو، بن حمو)

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشرات التوقعات التنظيمية تنقسم إلى جزئين الجزء الأول يتعلق بالفرد المتقدم إلى العمل والذي يحمل معه تلك المؤشرات التي تساعده في الاندماج في العمل وخاصة إذا وجد الفرد العامل تلك المؤشرات في المنظمة والجزء الثاني يتعلق

بالمنظمة والتي تسعى إلى إيجاد أفراد حسب توقعاتها منهم في القيام بالعمل والذين يسعون إلى خدمة المنظمة وفق أهدافها.

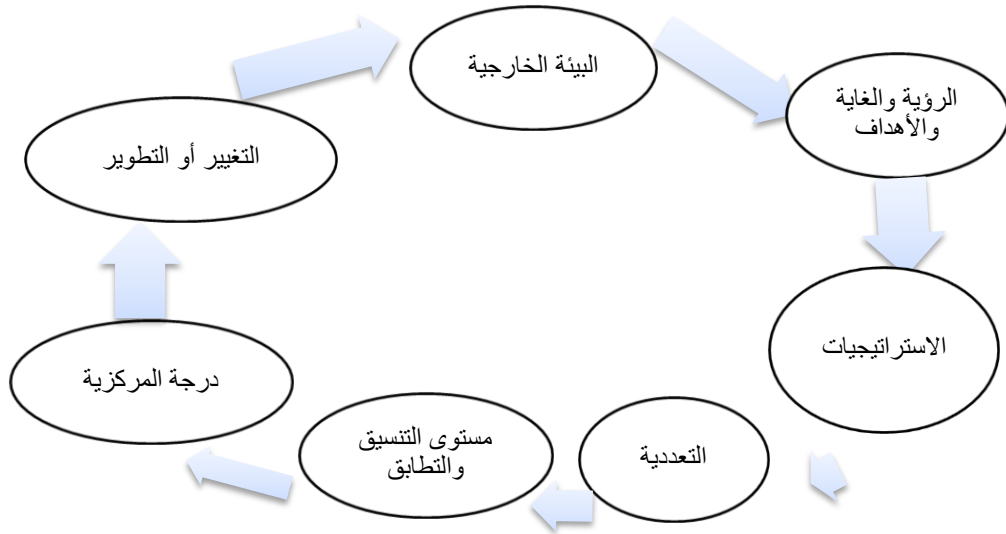
أما أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية تتركز في عدة مؤشرات هي:

- البيئة الخارجية: لنجاح أي منظمة صحية وجب معرفة كل ما يحيط بها من تغيرات خارجية ودرجة التنافسية بالإضافة إلى فهم تلك الاختلافات بين أفرادها وهذا مساعدة لها لوضع الاستراتيجيات الأزمة للتكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية.
- الرؤية والغاية والأهداف: إن الأعمال والمهام الأساسية التي تقوم بها المنظمة والتكنولوجيا المستعملة والموارد البشرية هي انعكاسات مباشرة لرؤيتها وغايتها وأهدافها وبالتالي رؤية المنظمة هي طموح ما تريد الوصول إليه أما أهداف المنظمة فهي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
- الاستراتيجيات: لتحقيق الأهداف والغايات يجب أن تصاغ الاستراتيجيات المناسبة لذلك وبالتالي فإن التميز بجودة الخدمات العالية ما هي لدليل على صياغة سليمة لاستراتيجيات محكمة.
- التعددية: تظهر تعددية المنظمات الصحية في قدرتها على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي يطلبها المجتمع فكلما زادت التعددية زادت التحديات الإدارية لإدارة المنظمة الصحية لتحقيق أهدافها.
- مستوى التنسيق والتطابق: تظهر درجة التنسيق
- درجة المركزية: وهي من الأبعاد المهمة في المنظمات الصحية لأنها تعبر بصفة واضحة على سرعة اتخاذ القرارات وفعالية تنفيذها كما توضح لنا قدرة المنظمة الصحية على التكيف مع التغيير وفي قدرتها على المواجهة لمتطلبات الرقابة والمحاسبة.

- التغيير والتطور: أصبحت المنظمات الصحية في الوقت الحالي غاية في التعقيد وهذا ما يدفع المنظمات الصحية نحو التغيير والتطوير لمواجهة ما يحدث حولها ومن أجل بقائها في سوق الخدمة الصحية.

- البيئة المادية: وهي الأشياء المحيطة بالناس ماديا وتعبّر عن كيفية التصميم المكاني.

شكل رقم (01): أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية.



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الأدبيات (الأحمدي، 2011، ص ص 109-107)

أما عن وظائف الثقافة التنظيمية فتتلخص حسب ما يؤكد بعض العلماء أنه توجدوظيفتين أساسيتين للثقافة التنظيمية: الأولى هي التكيف الخارجي ومواجه التغييرات الخارجية وهذا بتحقيق رسالة المنظمة كذلك العمل على تحقيق جميع الأهداف المسطرة والثانية الإدماج الداخلي: وهي كيفية الاهتمام بأفرادها داخل المحيط التنظيمي ومحاولة إيجاد تلك الرابطة التي تربط سلوكياتهم نحو تحقيق الهدف. (John.other.2010.p366)، وفي هذا السياق يحدد (أبو قحف، 2001) وزملاؤه وظيفتين للثقافة التنظيمية الأولى هي التكامل الداخلي والذي يشير هنا إلى ذلك التكامل الاجتماعي بين الأفراد ويعبر غالبا على طرق العمل المنتهجة وكذا أساليب الحياة داخل المنظمة؛ وهنا تبرز أهمية استعمال اللغة

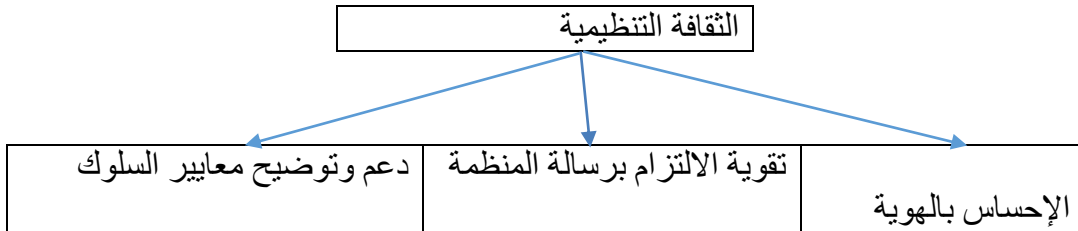
والمفاهيم المستخدمة وأما الثانية فهي وسيلة اتصال وتفاهم حول بعض القضايا في مجال العمل. (العزاوي، 2009، 179).

وأشارت "العطية" (2003)، بشكل أكثر توضيح على أن وظائف الثقافة التنظيمية تساعد على فهم البيئة وتحديد الأساليب المناسبة لتلك البيئة ومنها فهم ظروف الحياة وإيجاد الحلول الكفيلة بحل المشكلات التي قد تكون من الخارج وكذا إزالة المشكلات التي تعيق التكيف الخارجي.

حيث أصبحت أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية ذات مقصد استراتيجي خاصة فيم يخص القيم والمعتقدات... كذلك الافتراضات الجديدة حول إدارة الثقافة التنظيمية قد تكون ميزة تنافسية في حد ذاتها (محمد، 2012، ص 215).

وبشكل أكثر توضيح فإن وظائف الثقافة التنظيمية تشمل العناصر التالية:

شكل رقم (02) يوضح: وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: (جرينبرج، 2004، ص 631).

ونلاحظ من خلال الشكل السابق الذكر أن للثقافة التنظيمية وظائف تتصل ببعضها البعض كما تعبر عن وحدتها في تفسير الثقافة التنظيمية حيث يعبر البعد الأول عن قدرة المنظمة على توفير جو الأمان وذلك بتعزيز شعورهم بهويتهم ضمن المحيط التنظيمي للمنظمة بالإضافة الى دعم الهدف الرئيسي للعمل هو الوصول الى تحقيق رسالة المنظمة وكذلك توضيح تلك المعايير السلوكية الايجابية.

3- إدارة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية:

3-1- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها داخل المستشفى:

إن تكوين وخلق الثقافة التنظيمية ليس بالأمر السهل واليسير حيث تعتبر أهم مرحلة للتعريف بأهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى.... وتشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية والاتصال بالعاملين الآخرين وبالتالي فإن حصيلة تكوين ثقافة المنظمة هي نتاج الفهم المشترك للظروف والأحداث (المغربي، وآخرون، 2017، ص 277.278).

بالإضافة إلى ذلك فقد ذهبت "خوين" (2009، ص 100) إلى أن تكوين الثقافة يركز على التماسك الاجتماعي؛ فالثقافة هي القوة التي توجه وتتحكم بالسلوك الفردي لأعضاء المنظمة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماس، وذلك من خلال القيم التي تؤشرها الثقافة والتي يجب أن يتبناها العاملون

لتكون سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة متوافقة مع احتياجات المنظمة و الأفراد.

وحسب "صراب وزايد" (2017، ص 10) فالثقافة التنظيمية تتكون وفق العديد من العوامل:

قيم العاملين تساهم في تكوين قيم المؤسسة للهيكل التنظيمي بالمؤسسة دور في تشكيل القيم الخصائص الوظيفية أيضا لها دخل في تشكيل الثقافة التنظيمية.

كما يمكن المحافظة على الثقافة التنظيمية عبر العديد من الطرق وهذا ما أشار إليه (الحمداني، 2005، ص 187) منها درجة المشاركة بمظاهر الثقافة بين الجماعات والثقافات الفرعية داخل المنظمة وتأكيد أهمية التغلغل الأفقي والعمودي وتطبيع أعضاء المنظمة على القيم والمعاني والافتراضات الاحتفاظ بالأنموذج الثقافي السائد لمدة طويلة كذلك إتباع مقياس التغلغل عن طريق الخصائص المصنعة؛ ويحدث عندما تتجدد مكونات أنموذج الثقافة غير الملموسة عبر حقائق مصنعة ملموسة بالإضافة إلى فاعلية الثقافة الضمنية في تماسك مكونات الثقافة وهي الحقائق المصنعة والقيم والافتراضات الأساسية ناهيك على فعالية الرموز التي تتميز بها بعض المنظمات برموز قليلة تكون أكثر فاعلية وتمتاز بأنها أكثر قدرة على تحريك الأعضاء وتحقيق ولاء عاليا للمنظمة وأخيرا للحفاظ على الثقافة

التنظيمية وجب فهم ذلك التطابق الاستراتيجي و حصول ملائمة بين قابليات المنظمة وتوافقها مع البيئة الخارجية.

4- تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية:

تعد الثقافة التنظيمية ذات الصلة بالعديد من المواضيع التنظيمية، فالثقافة التنظيمية تعتبر قوة عظمى داخل المنظمة حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الموظفين بداخلها، ومن ثم من الممكن أن تتحكم في مدى قدرة المؤسسة على تغيير أو تحويل اتجاهها الاستراتيجي. (جواهر، 2013، ص168).

حيث ذهب مرزوقي (2018) إلى تأكيد بأن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين ذهبت فريشي (2017، ص433) إلى تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على توجيه الأداء. بالإضافة إلى تأثيرها على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة. كذلك إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم. كما تؤكد الباحثة أحمد (2009) أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي وهذا لما توصلت إليه من نتائج.

أما دراسات أخرى فقد أدرجت تأثير الجوانب الشخصية في الإجابة على فهم تأثيرات الثقافة التنظيمية في البيئة المهنية وفي هذا الصدد أدرج حريم المساعدة (2006) جوانب متعددة كالمستوى الوظيفي المؤهل العلمي الخدمة والعمر... وغيرها. وتؤكد عزوز (2018) أنه يوجد أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي (عزوز، 2018، ص278).

الفصل الثاني

5- المفاهيم الأساسية لمفهوم الصراع التنظيمي.

5-1- تعريفات الصراع والصراع التنظيمي وأهم اتجاهات تفسيره.

5-2- أنواع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

5-3- مسببات الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

5-4- مستويات ومراحل الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

6- حلول الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

6-1- مداخل إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية

6-2- تحفيز الصراعات في العمل

7- آثار الصراعات في المؤسسة الاستشفائية.

لقد أصبح الاهتمام بمشكلات العمل الهدف الأساسي لكل وحدة تنظيمية، كما أنه مطلب أساسي يسعى إليه العديد من القادة والمسيرين. لذا فإن بيئة العمل بما تحويها من مشكلات كان لها القسط الوافر من الدراسات وهذا لأن العمل هو عنوان كل الأفراد العاملين كما أنه منبع لراحتهم النفسية. فمن منطلق الاهتمام بصحة الأفراد داخل المنشآت الصحية وكذلك منع انتقال الأمراض مهما كان نوعها إلى العنصر البشري (العتيبي، 2016، ص222)، واعتبارا من أن الأفراد مختلفون في سماتهم الشخصية كان لزاما أن توحد السمات عند نقطة أساسية تكون منطلقا لمعالجة العديد من المشكلات التنظيمية كذا تعديل السلوكيات الغير مرغوب فيها. ومهما تعددت وتتنوع المشكلات تبقى حداثها وشدتها حسب الآثار المترتبة عنه. والصراع التنظيمي هو إحدى هذه المشكلات والتي أقيمت فيها بحوث ودراسات متعددة على جميع الأصعدة سوسولوجية، سياسية، اقتصادية ونفسية ولفهم الصراع التنظيمي وكذا كيفية التعامل معه في بيئة العمل تم التطرق إلى جانبين في هذا المبحث الجانب الأول والمتعلق بفهم الصراع وكذلك أهم نظرياته المفسرة والجانب الثاني وهو حلول الصراع التنظيمي والذي ارتأينا في هذه الدراسة أن يكون وفق نموذج معتمد من طرف العديد من الدراسات.

5- المفاهيم الأساسية لفهم الصراع التنظيمي:

5-1- تعريفات الصراع والصراع التنظيمي وأهم اتجاهات تفسيره:

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول معاني ودلائل الصراع، حيث يشير مفهوم الصراع في الفكر السوسولوجي حساسية خاصة نظرا لتوظيفه لأكثر من دلالة واحتوائه لأكثر من لفظ، صراع، نزاع، خصام... كما أن هذا التوظيف لا يخلو من خلفية إيديولوجية حسب المدارس والاتجاهات الفكرية (...). كما أن غالبية استعمال هذا اللفظ في الفكر السوسولوجي يكتسي جانبا نظري وهو يعبر عن تلك النزاعات في مجال الرسمية والتشريعية والعملية وهو تعبير عن صراع صناعي. (حامد، 2017، ص11)

كما يلخص لنا التصور البنائي الوظيفي أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة اجتماعية ممارسة في كل المجالات الإنسانية ويضعون مصطلحات عديدة منها "التغلب الاجتماعي" (**conflict social**). (حامد، 2017، ص15).

ومن ناحية أخرى يؤكد "حجازي" (2011) أن الصراع ينتج عن الخوف الزائد من حدوثه وبالتالي فمعظم الصراعات معناها الحقيقي هو الخوف المرضي الزائد عن اللزوم وتوتر العلاقات بين الأفراد (ص ص55-56).

كما يمكننا إدراج معاني الصراع التنظيمي في تلك النزاعات التي تعبر عن عدم الاتفاق والاختلاف في المصالح التي تتلخص في مؤشرات عامة حسب "جيرار آدم" (**G,Adam**) في تلك المضايقات الشفوية التي تعبر هي الأخرى عن عدم الرضا الذي يشوب طرق الاتصالات الطبيعية ينشب عنها احتجاجات بين ممثلي العمال والإدارة وغيرها، بالإضافة إلى تلك التجمعات التي تتميز بطابعها المنظم يقوم بها العمال قصد التفاوض وطرح الاحتجاجات ومطالبة ارباب العمل وفي المقابل أيضا نجد نوعا آخر من التظاهر والعصيان الجماعي عبارة عن خرق لقواعد العمل قصدا منهم في الحصول على مكاسب وتحقيقا لاحتياجاتهم (حامد، 2017، ص17).

وينشأ الصراع التنظيمي من ثلاث عوامل رئيسة هي: المثير ويتمثل في العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع، وعامل الاستجابة تتضمن ردود الفعل، أما عامل التفاعل ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والعوامل المستجيبة لهذه العوامل. (الخاقاني، الشحماني، 2019، ص13)

وكما يعبر الصراع من الناحية التنظيمية إلى عدم الاستقرار للمنظمات وهذا لوجود تنافر وتعارض لمصالح الأفراد داخل المنظمة وهو ما ينعكس على أداء المنظمات الإدارية. (الفريحات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص311)

5-1-1 أهم اتجاهات تفسيره:

أ- مرحلة الفكر التقليدي (الكلاسيكي): اشتملت هذه المرحلة على ثلاثة توجهات فكرية، المدرسة العلمية، مدرسة العمليات الإدارية والمدرسة البيروقراطية وكانت النظرة السائدة حول الصراع أنه شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب (دودين، 2012، ص152). بالإضافة أنه شيء غير مرغوب يجب تقليله وإزالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة (عبد الرحيم، 2009، ص213).

فقد تبنت هذه المرحلة فكرة أن الصراع وبكافة أشكاله وصوره ضار بالتنظيم يجب القضاء عليه بأية وسيلة متاحة وملائمة. (الثبيتي، 2005، ص18)

ب- مرحلة الفكر السلوكي: تميزت هذه المرحلة باعتمادها على توجه مدرسة العلاقات الإنسانية (دودين، 2012، ص152). حيث يعتبر أصحاب هذا التوجه أن الصراع ظاهرة طبيعية ما دام الإنسان له احتكاك بزملائه في العمل وبالتالي هناك وجهات نظر مختلفة تعزز حتمية وجود الصراع وما على الإدارة إلا مراقبة مستوى الصراع في المنظمة ومحاولة تشخيص أسبابه والتحكم فيه وإدارة على الوجه الأجدر بذلك، كما يعتبر الصراع أيضا أمر حيوي من خلاله يتم التغيير والتطوير (عبد الرحيم، 2009، ص214).

وهذه النظرية تنادي كسابقتها النظرة التقليدية، بضرورة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه. (السفياني ، 2009 ، ص59)

ت- النظرية الحديثة (التفاعلية): ملخص النظرية هو تشجيع الصراع، لأنه مصدر للإبداع والتجديد (شلابي، 2013، ص 109)؛ كما أشارت أيضا إلى أن الصراع لا يمكن تجنبه فقد يكون سلبي وبالتالي يجب منعه والتقليل منه، وقد يكون إيجابيا يعود بالفائدة على المنظمة وتلخص هذه النظرية أفكارها في أن المسؤولية الأساسية ترجع إلى الإدارة في خلق جو مناسب لإقامة الصراع بما يخدم أهدافها الآنية والمستقبلية كما عليها مراقبة مستوى الصراع وتنظيمه لكي يكون أثر إيجابية (عبد الرحيم، 2009، ص ص 214-215).

وتجدر الإشارة إلى أن النظرة التفاعلية تبنت الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم... ولذلك ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه. (الكلابي، 2018، ص 274)

- وعموما فإن وجهات النظر حول موضوع الصراع تبقى كباقي المواضيع الأخرى في حقل السلوك التنظيمي حيث تنحصر في نظرتين الأولى سلبية لها من المؤشرات الدالة كثيرة منها إعاقة الوصول إلى أهداف المنظمة وعرقلة سيرورة الإنتاج. كما توجد نظرة إيجابية على القادة والمدراء تحفيزها.

5-1-2 تعريفات الصراع التنظيمي:

أ.- المعنى اللغوي:

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة. سواء اتخذ شكلا ماديا أو معنويا.

ويحدد ابن منظور معنى الصراع كما يلي:

"الصرع الطرح بالأرض، صارعه فصرعه يصرعه صرعا وصرعا، فهو مصروع وصرع، والجمع صرعي ورجل صراع وصرع بين الصراعة وصروع شديد الصرعة وصرعه: كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا أو صارعته مصارعة وصرعا والصرعان" (حامد، 2017، ص 11).

وأما عند فيروز أبادي في القاموس المحيط" يقابل لفظي النزاع والصراع لفظ (**conflict**) في اللغة الفرنسية وهو مشتق من الكلمة اللاتينية (**conflictus**) ويعني الصدام ومن ذلك فإن معناها يشير إلى التعارض والتضارب في المصالح والأراء" (حامد، 2017، ص11).
 ويعرف في اللغة أيضا على أنه: " النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق" (السلطاني، 2012، ص97)

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرفه "بوندي" (**pondy**) بأنه: "تعطل أو انهيار في سبل ومكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء" (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص33).

وعرفه روبينز (**Robbins**) بأنه: "النشاط المتعمد يقوم به الشخص، لإفساد جهود الشخص، بوساطة شكل من أشكال الاعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى احباط الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه". (عياصرة، 2008، ص34).

تعريف (**Boulding**): "هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (شلابي، 2013، ص92). و(سلمان، 2015، ص246) و(قدور، 2009، ص57) و(الرشيدي، 2012، ص23).

ويعرف أيضا على أنه: " سلوك تنظيمي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف على طرق التسيير" (كايد، 2019، ص608).

بتفحص التعاريف السابقة يتضح أن الصراع يتداخل مع بعض المفاهيم والمصطلحات وهي: (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص ص 34-35).

☞ المنافسة: لا تنطوي على اتجاه عدائي، لا ترمي إلى إضرار الآخرين، هي وظيفة اجتماعية. "كما أنها تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون طرف آخر أو إعاقة أهدافه أو نشاطاته" (النملة، 2016، ص15)

انعدام التعارض بين الأفراد. تفاعل منظم يهدف إلى تحقيق هدف معين.

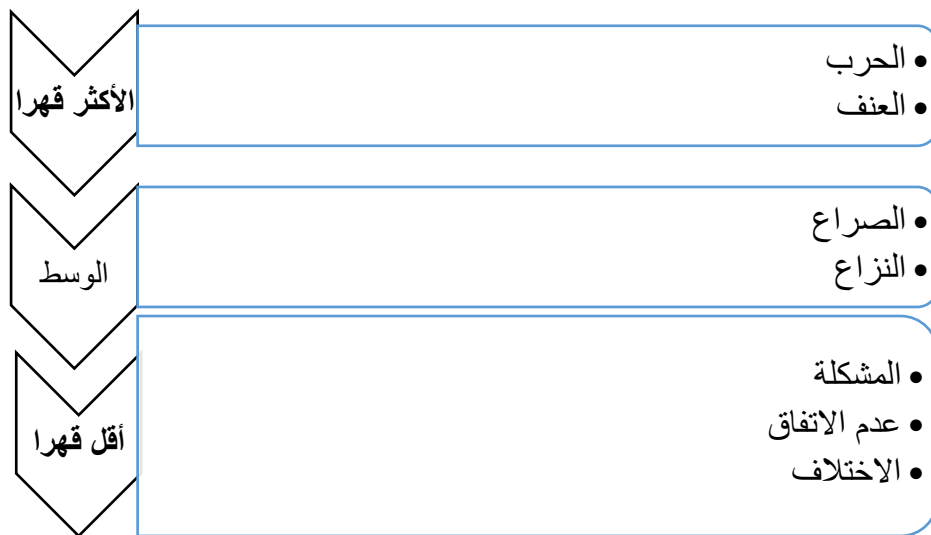
التناقض: ينطوي على العداوة وعدم التصريح بالمعارضة للآخرين كذا التناقض موجه بطريقة تتعلق بالفرد ذاته.

كما نظر ريمون (2000) إلى أن مصطلح النزاع له علاقة بالجانب الإداري أكثر من الجوانب الأخرى وأن دراسته تركز على دراسة الأساليب والاتجاهات لمحكمة التنازع. (ص33). وبعبارة أن حله يرجع الى القانون الذي ينظم العملية الإدارية.

ونظر (غياث، 2006) إلى أن الصراعات هي نوع من النزاعات الحادة من أجل الحصول على النتيجة المرغوبة (ص47).

كما يمكن إدراج أيضا درجة حده الصراع بين الأقل قهرا وأكثر قهرا في الشكل الآتي:

شكل رقم (03) : درجة وحدة الصراع



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى الادبيات (كافي، 2015، ص 24).

5-1-3 التفسير النفسي للصراع على مستوى الفرد:

يحدث عندما يكون لدى الفرد دافع الاقتراب أو الابتعاد عن الأشياء الممنوع في آن و احد قد يكون على المستوى اللفظي عندما يريد الفرد أن يتحدث بطرحه لكن يخشى الإساءة للآخرين كما قد يكون رمزيا عندما تتصادم الأفكار وتحدث عدم الاتزان الفكري كما يمكن تفسير الصراع من وجهة السيكلوجية هو تقديم عدد من العوامل التي تستخدم كمسببات لحدوث الصراع وأبرزها نوضحها في ما يلي: النزاعات العدائية، تحيز والتحامل، إلقاء المسؤولية على الآخرين، الحقد، التعطش للتأثر والانتقام، انعدام الشعور بالأمن، الإحباط الاجتماعي، الرغبة في تحقيق الذات، الحاجة الى التقدير والبحث في المكانة، الرغبة في الإخضاع والسيطرة، الدافع للتضحية، الشعور بأداء الرسالة (كافي، 2015، ص36).

ملخص التعاريف السابقة:

من التعاريف السابقة نلاحظ أن الصراع أخذ منحى متنوع من التعاريف وهذا راجع إلى اختلاف الأفكار بين الباحثين، كذلك اختلاف وجهات النظر حسب الانتماءات الى كل نظرية وكل توجه علمي.

5-2- أنواع الصراع التنظيمي:

تعدد وتنوع الصراع في المنظمات وهذا راجع إلى المصادر التي انبثق منها الصراع فقد يكون ذاتي المصدر وبالتالي فهو يبرز احتياجات الفرد غير المشبعة، وقد يكون ناتج عن احتكاك الفرد بغيره وبالتالي يكون تعارض بين الفرد والجماعة التي ينتمي اليها، وقد يكون نتيجة منافسة على الحصة السوقية والمكانة في المحيط العملي وبالتالي يكون الصراع بين المنظمات ظاهرا وواضحا للجميع ونتيجة لهذا فقد لخص معظم الباحثين أنواع الصراع في معظم أبحاثهم في ثلاث أنماط رئيسية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): أنواع الصراع التنظيمي

نوع الصراع	نمطه	فروعه
(1) الصراع على مستوى الفرد	صراع الهدف	الصراع بين هدفين إيجابيين
		الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي
		الصراع بين هدفين سلبيين
(2) الصراع على مستوى الأفراد	الفرد يعرف نفسه والآخرين	نافذة جوهراري
	الفرد يعرف نفسه فقط	
	الفرد يعرف الآخرين فقط	
	الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	
(3) الصراع على مستوى الجماعات	1-الصراع الأفقي 2-الصراع الرأسي	أ-الصراع على الموارد
		ب-التنافس في الأداء
		ت-الاختلاف بين المستويات التنظيمية
		ث-الصراع بين الإدارات وظيفيا
		ج-الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين
(4) الصراع على مستوى المنظمات		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات: (شلابي،2013، ص ص98، 99، 105) و(عبد

الرحيم،2009، ص ص 210، 211، 212).

ملاحظة: نافذة "جو هاري الشخصية": هي نموذج اتصال، يمكن استخدامها لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فريق أو مجموعة اعتمادا على الكشف، والكشف عن الذات ومراجعة المردود. و وضع هذا النظام جوزيف لوفت وهاري، فكلمة "جوهاري" مكونة من جوزيف لوفت وهاري.(شاكر،جاسم، 2018، ص353).

أما عن أنواع الصراع التنظيمي في المستشفى فتتلخص في :

جدول رقم (06): أنواع الصراع التنظيمي في المستشفى

الصراع	مظاهره
على مستوى الفرد	ويأخذ هذا الصراع مظهرين على مستوى الفرد ذاته وبين الفرد وغيره من الافراد في نفس الوحدة التي يعمل بها ويحدث الصراع على مستوى الفرد مثلا عندما يسعى بعض الأطباء إلى اكتساب خبرات أو مهارات طبية معينة بغض النظر عن الحالة الصعبة للمريض، أما الصراع بين الأفراد ينشأ نتيجة تداخل الأدوار أو الاختلافات والفروق في الشخصية أو الثقافة ومثالها ذلك الصراع بين الأطباء والاداريين فالأطباء متعودون على اتخاذ قراراتهم الطبية المتعلقة بالمرضى ينظرون الى الإجراءات والتعليمات واللوائح المنظمة للعمل على أنها قيود تعرقل مهامهم وقراراتهم.
صراع الوحدات التنظيمية	يحدث الصراع بين الإدارات والاقسام المختلفة في المستشفى مثلا أسام الجراحة غير قادرة على بدء الأعمال قبل انتهاء عمل قسم الأشعة والتحليل.

المصدر: (مخير، الطعمنة، 2003، ص ص 66-67-68).

5-3- مسبات الصراع التنظيمي:

من المتعارف عليه بين الباحثين أنه ولدراسة أي ظاهرة لابد بالرجوع الى المسبات وتطرح العديد من الأسئلة في هذا الشأن. لماذا جرى هذا؟ وما السبب في ذلك؟ محاولة منهم الإجابة على هذه الأسئلة والوصول الى تشخيص حقيقي للظاهرة المدروسة والصراع التنظيمي واحد من هذه الظواهر الجديرة بالدراسة في مجال العمل ونتساءل نحن أيضا ما هي الأسباب المؤدية الى الصراع وفي هذا الشأن يمكن إدراج الأسباب التالية:

إذ يرى المفكرين وعلى رأسهم ماهر أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي، الأسباب التنظيمية والشخصية؛ فأما التنظيمية فتتعلق بالظواهر الجديرة بالدراسة في مجال العمل ونتساءل نحن أيضا ما هي الأسباب المؤدية الى الصراع وفي هذا الشأن يمكن إدراج الأسباب التالية:

وعلى ذكر الأسباب التنظيمية فتوضح فيما يلي:

التنافس على الموارد المحدودة؛ أي رغبة الطرفين أو أحدهما في الحصول على نصيب أكبر من الموارد المحددة كالمال، وكذلك تتوضح في العلاقات الاعتمادية؛ حيث أن كل

طرف يعتمد على غيره في تحقيق أهدافه والقيام بنشاطه، وتتحدد الأسباب أيضا في عدم تحديد مسؤوليات كل طرف في أداء مهامه بشكل دقيق، وبالتالي يكون هنالك غموض في تأدية العمل مما يجعلهم يثيرون خلافات مع زملائهم. كذلك وتعد الأهداف المتعارضة من مسببات الصراع حيث أن لكل منظمة أهداف يسعى العاملون لتحقيقها، وهذا لا يمنع وجود أهداف فرعية للأقسام داخل المنظمة، تكون السبب لوجود الصراع داخل المنظمة. كما أن عدم فعالية نظام الاتصال يعد سببا في حدوث الصراع، إذ أن عدم توفر الاتصال بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة يؤدي إلى عدم معرفة المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وبالتالي تكون متباينة مما يحدث تناقضا. كذلك فالتغيير في المناصب الإدارية قد يسبب الارتباك بين الأفراد داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع. (الزهراني، 1999، ص 25، 26، 27).

وتتمثل الأسباب الشخصية فيما يلي: تعارض الدور؛ ويتوضح هذا السبب في عدم فهم الوظيفة والأوامر المتعارضة من الرؤساء وكذا أعباء العمل العالية. وكذلك تفاوت الصفات الشخصية بين الأفراد كالسن والمعتقدات والمستوى العلمي أو الثقافي يعد من بين مسببات الصراع بين الأفراد، أيضا تعارض الأهداف الشخصية فمصالح كل فرد وأهدافه قد تتفق وقد تختلف من فرد لآخر مما يسبب حدوث الصراع. كما يعد التركيب السيكولوجي لكل فرد سببا في حدوث الصراع؛ فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الأمر الذي يجعل حدوث الصراع بينهم أمرا سهلا، ومن مسببات الصراع أيضا عدم الرضا الوظيفي، فحين لا يرضى فرد ما عن موقعه الوظيفي يؤدي به إلى عدم التعاون مع غيره أو عدم إتقان عمله والتغيب عنه، وبالتالي يسهل هنا حدوث الصراع داخل التنظيم. (الزهراني، 1999، ص 27، 28).

وجدير بالذكر أن من أسباب الصراع التنظيمي أيضا أسباب اجتماعية تتمثل في: الأسباب الطبقيّة والتي تنجر عن الطبقات التي تملك والتي لا تملك، كذلك أسباب الانتماء الحضاري أو القبلي على سبيل المثال، وكذلك اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ. (خميس، 2015، ص 32).

كما تم تحديد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع بإيجاز والمتمثلة فيما يلي: سوء الفهم ونقص التعاون وتصادم الشخصيات، اختلاف القيم والأهداف والطرق والأساليب وكذا الاختلاف حول المسؤوليات، والمنافسة على الموارد المحدودة وعدم الالتزام بالقواعد والسياسات، وكذا مسائل متعلقة بالسلطة. (أبو عساكر، 2008، ص 15).

كما أضاف (النوفل، 2015، ص 100) إلى أن البيئة تساهم في حدوث نوع من التغيرات على جميع الأصعدة وبالتالي فهذه التغيرات هي مدخل لإحداث سلسلة من الصراعات سواء على مستوى العاملين أو الإدارات أو العاملين والإدارات على حد سواء.

أما أسباب الصراع التنظيمي في المستشفى فيرجع إلى:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمستشفى:

المستشفى بطبيعته تنظيم مركب يحتوي على عده انظمه فرعيه طبية وفنيه وإداريه ولكل منها خصائصه وأهدافه التي يسعى لتحقيقها ولكل منها خطوط السلطة الخاصة به ومن المفترض إن تعمل هذه الأنظمة الفرعية على أساس التعاون والتكامل الثاني لتحقيق أهداف المستشفى وإدارة رسالته وإلا فان عدم صياغة الهيكل التنظيمي للمستشفى بشكل جيد أمر يؤدي إلى زيادة احتمال الصراع بين الأفراد والوحدات بدرجة كبيرة. (مخيمر، الطعمانة، 2003، ص 69).

ثانياً: الاعتبارات المالية والإدارية

تتسم المستشفيات الكبيرة بدرجة من البيروقراطية التي تعرقل في نظم من القوانين والقواعد المحددة المتصرف في المستشفى وتمثل هذه الممارسات الإدارية قيوداً على حرية القرارات التي يتخذها الأطباء في رعاية مرضاهم وتحد من قدرتهم على الالتزام بالأخلاقيات والمعايير المهنية واستخدام ما يملكونه من المتعارفين وعرف وخبرات لصالح المرضى كما أن مع زيادة الاهتمام بالتكاليف بتزايد التهديد لاستقلال المهن نتيجة الإجراءات التي تفرضها السلطات العليا بهدف ترشيد استخدام الموارد المتاحة واحتواء التكاليف في المستشفيات العامة وزيادة الأرباح في المستشفيات الخاصة ولا شك أن هذه الإجراءات والضوابط تؤدي

إلى وقوع الأطباء في صراع نتيجة محاولاتهم المتوازنة بين الاعتبارات الاقتصادية والإدارية. (مخيمر، الطعامنة، 2003، ص69).

ثالثا: الثورة المعرفية والتقنية

لقد شهدت مهنة الطب في العصر الحديث إلى زيادة درجة التخصص وزيادة الحاجة إلى الاعتماد على الفرق متعددة التخصصات في معالجه الاتصالات الفرعية المختلفة وتوفير الرعاية الطبية لها ويتعذر على بعض المستشفيات التدريسية من المستشفيات العمومية توفير الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة لهذا العمل وفق الأسس والمعايير السابقة لذلك يقع الأطباء في الصراعات الداخلية القوية لعدم انسجام القيم المهنية مع ظروف بيئة العمل التي لا تسمح بالتفوق والمناخ وتشجيع الخبرات والتدريب والتعليم المستمر. (مخيمر، الطعامنة، ص69).

رابعا: عدم القدرة على التحكم في جدول الوقت

حيث تضع بعض المستشفيات ضوابط معينة على الوقت الذي يقضيه الأطباء عند التعليم تداول العمل الخاصة به مشروعهم بالاستقلالية المهنية ويوقعهم في صراع نتيجة عدم القدرة على الموازنة بين الأخلاقيات المهنية وتقييم أفضل نهاية طبية ممكنة للمرضى وبين ضغوط الوقت نتيجة تكاثر عدد المرضى ومتطلبات عملهم في الاستجابات الخاصة بهم لبعض الوقت (مخيمر، الطعامنة، 2003، ص70).

خامسا: عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

تنظم السياسات الإدارية في المستشفيات الطرق والسلطات اتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل الفني والإداري وأحيانا تكون سلطات اتخاذ القرار قاصرة على شغل المناصب القيادية والإشرافية واعتقد الكثير من أعضاء الهيئات الطبية والهيئات الطبية المساعدة أن الفرصة غير متاحة لهم لمشاركه في صنع القرار المؤثرة على مجرى الأمور في المستشفى من حين إلى آخر. (مخيمر، الطعامنة، 2003، ص70).

سادسا: عدم عدالة بتوزيع الموارد

يزداد الصراع على الموارد المتاحة للمستشفى كلما زادت درجة التخصص وتنوع الوحدات والأقسام التي تتكون منها المستشفى. وكثيرا ما يحدث الصراع نتيجة تخصيص الموارد بما لا يتناسب مع حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها بعض الأقسام الطبية أو الطبية الم ساعده تابعا مقاومه التغيير كثير ما يحدث الصراع التنظيمي في المستشفيات نتيجة وقوع بعض القيادات المسؤولة ضد محاولات التطوير والتغيير نتيجة الخوف من الفشل أو تهديد مصالحهم المكتسب أو خشية إرباك العلاقات التنظيمية السائد (مخير، الطعامنة، 2003، ص71).

سابعاً: مقاومة التغيير

ويحدث نتيجة خوف القيادات من التغيير والتطوير (مخير، الطعامنة، 2003، ص71).

5-4- مستويات و مراحل الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية:

يقصد بمستوى الصراع التنظيمي درجة الحدة التي يكون عليها عند ظهوره للعلن (سلطان، 2016، ص 63) وتتمثل مستويات الصراع التنظيمي بصفة عامة فيما يلي:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه: وهو ما يعرف بالحد الأمثل للصراع، إذ تكون نتائجه مفيدة وتتمثل خصائصه في الحيوية والتأقلم، وكذا البحث عن حلول للمشكلات والتحرك الإيجابي نحو الأهداف. وتكون هنا فعالية المنظمة مرتفعة.

2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه: وهذا المستوى تكون نتائجه ضارة، ومن خصائصه العشوائية وعدم التعاون، وتعارض الأنشطة وعدم التنسيق. وتكون بذلك فعالية المنظمة منخفضة.

3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه: وهذا المستوى كذلك نتائجه تكون ضارة، ومن خصائص هذا المستوى اللامبالاة والجمود، وبطء التأقلم ونقص الأفكار الجيدة وكذلك غياب التحدي، وتكون فعالية المنظمة أيضا في هذا المستوى منخفضة (أبو عساكر، 2008، ص15)، (القويزي، 2016، ص118) و(العويدي، 2013، ص27)

ومن جهة أخرى يحدد "مارتش وسيمون" الصراع في ثلاث مستويات وهي:

-الصراع الفردي: وهو الذي يتعلق باتخاذ القرار الفردي.

- الصراع التنظيمي: وهو صراع الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

-الصراع بين التنظيمات: وهو الذي يكون بين التنظيمات والجماعات.

(قاسيمي، 2012، ص150)

إلا أن هناك من يرى أن مستويات الصراع التنظيمي أربع مستويات هي: الصراع داخل الفرد، والصراع بين الأفراد والصراع بين الأفراد والجماعات، والصراع داخل الجماعة، (عوزير، 2008، ص ص106، 107)

أما عن مراحل الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية:

يقترح الكاتب "لويس بوندي" المراحل الآتية للصراع التنظيمي وهي:

1-مرحلة الصراع الخفي: ويحدث هنا وجود سبب للصراع قد يتطور لكنه لا يزال خفياً ومدفوناً.

2-مرحلة إدراك الصراع: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3-مرحلة الشعور بالصراع: وهنا يتولد شعور أو انفعال لدى أطراف الصراع، يسعى كل واحد منهم للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4-مرحلة الصراع المكشوف: فهنا يخرج الصراع إلى العلن ويسعى كل طرف إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون، وهنا لا بد من معالجته.

5-مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب معالجته فإذا كانت النتائج ترضي الجميع فسيكون هنالك تعاون وتفاهم بين الأطراف، أما إذا كانت النتائج

رابح وخاسر فهنا يزيد الصراع تعقيدا وتنتج صراعات أخرى أكثر سوءاً. (أبو

عجوة، 2012، ص59، 58) و (شنة، 2007، ص77) (عساف، 2013، ص39، 38)

كما يتفق كل من (المغربي 2004) و(القيوتي 2003) و(عارف 2001) على مراحل الصراع على أنها:

1) مرحلة الصراع الكامن: وهي مرحلة تتوافر فيها كل مسببات الصراع لكن دون حدوثه.

(2) مرحلة الصراع المدرك: وهي مرحلة يدرك فيها كل أطراف الصراع أنه سيحدث هناك صراعاً.

(3) مرحلة الصراع المحسوس: وهي مرحلة يترجم فيها الصراع المدرك إلى صراع واقعي.

(4) مرحلة الصراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع.

(5) مرحلة ما بعد الصراع: وهي مرحلة تعكس نتائج الصراع فقد تتوصل إلى حل عادل دائم أو حلول مؤقتة إلى حين آخر. (الجعافرة، 2013، ص 1665)

(6) حلول الصراع التنظيمي داخل المستشفى:

استراتيجيات الصراع هي الإجراءات التي يتخذها المدراء من أجل حل الصراعات بين الأفراد أو الجماعات للخروج من حالة الركود التي تمر بها المنظمة (فارس، 2018، ص 363).

ذهب العديد من الباحثين إلى معرفة الحلول الكفيلة بتجاوز أو حل الصراع التنظيمي وقدموا العديد من الطرق وكل من وجهة نظره ونذكر من هذه الحلول ما يأتي:

ذهب (عبد الوهاب، 2000؛ ص ص 126، 127، 128):

-القبول بالحل الوسط.

-المواجهة الهادئة.

-تجريد المعارض من سلاحه.

-اللجوء إلى طرف ثالث من ذوي القوة.

6-1- الأساليب المستخدمة في حل الصراع في المؤسسة الإستشفائية :

6-1-1- الأساليب التفاوضية لحل الصراع:

أ.-مفاوضات دبلوماسية الاعتمادية: في خطوه أولى يلجأ إليها أطراف الصراع وذلك باجتماع في وقت قصير وذلك بطرح المشكلة ومناقشتها واقتراح حلول متبادلة واتفاق

بين الطرفين كما يتفق الطرفين إلى التفاوض بأسلوب التحريري أي تبادل المذكرات المكتوب.

ب.-المساعي الحميدة: هنا لابد أن يشترك طرف ثالث أو تدخله ويكون ممتلكا لمجموعة من الوسائل الضاغطة ويكون بصورة موضوعية وحيادية نزيهة تساعد على تقريب (الطراونة، مساعده، 2018، ص206)

ج.-الوساطة: مساعي الحميدة إلى وساطة لإبداء النصح والإرشاد.

د.-التحكيم: هو تسوية المنازعات عن طريق اختيار الطرف الثالث يكون دائما وقادرا على أن يكون حكما في المنازعات ولا يميل إلى طرف دون طرف آخر ولا بد أن يكون عادلا اتخاذ القرارات بحل الصراع التنظيمي (الطراونة، مساعده، 2018، ص209).

هـ.-التسوية القضائية: اللجوء إلى المحاكم

و.-المؤتمرات والاجتماعات: وهي وسيله فاعله بدأت فكرتها من خلال المؤتمرات التي تقيمها الدولة. (الطراونة، مساعده، 2018، ص210).

6-1-2-أساليب شخصية لتخفيض الصراع: (الطراونة، المساعدة، 2018، ص ص82، 83، 84).

أ- التحاشي: يحدث بانسحاب الفرد من موقف الصراع.

ب- المجاملة: يميل الفرد فيه إلى مساعدة الآخرين في حين يهمل حاجياته.

ت- التفاوض: في حاله الرغبة في التوصل إلى حلول الوسط.

ث- القوة: عندما تكون هناك وجهات نظر متباينة.

ج- التعاون: يتضمن هذا الأسلوب حلول مقنعة للطرفين.

6-1-3 أساليب تخفيف الصراع بين جماعات العمل:

*الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية.

*الاحتكام إلى الإدارة العليا.

* تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات.

* التفاوض

6-2- مداخل إدارة الصراع في البيئة الإستشفائية:

يعرف "روبرت" إدارة الصراع على أنها: "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه" (عابد فايزة، 2017، ص48).

وتعرف أيضا بأنها: "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر" (محمود، غازي، 2009، ص 440).

كما صنف "رحيم" استراتيجيات إدارة الصراع على بعديه هما: بعد الاهتمام بالذات وبعد الاهتمام بالآخرين. (فتاح عمر ئافا، 2017، ص232، 233).

فقد اعتمدت النظريات التقليدية والحديثة على افتراضات لمواجهة الصراع أهمها:

الافتراضات التقليدية:

- تجنب الصراع إذ يعد ظاهرة سلبية

- الصراع يظهر نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم

- يترتب عن الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به

الافتراضات الحديثة:

- الصراع لا مفر منه، إذ يعد عنصرا أساسيا في التغيير

- الصراع يحدث بناء على ظواهر شاملة داخل المنظمة

- يحقق الصراع نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة.

(الياسري، 2007، ص126)

ولإدارة الصراع يتم الاعتماد على استراتيجيات من بينها:

- ✓ إستراتيجية توقعيه يعتمد فيها على التخمين والحدس وملاحظة القرائن تكون قبل الصراع ويتبع فيها سلوكا وقائيا أو هجوميا.
- ✓ إستراتيجية عملية أو ما يسمى بإستراتيجية التسيير الاسترجاعي تكون بعد اكتشاف الصراع ويتبع فيها سلوكا إما دفاعيا أو علاجيا.
- ✓ إستراتيجية التسيير التوقعي للصراعات وتنقسم إلى قسمين: إستراتيجية هجومية وإستراتيجية وقائية، فأما الوقائية خاصة بحالة الصراعات المهددة للمؤسسات. وأما الهجومية فتتضمن إحداث تغييرات داخل التنظيم. (قاسمي، 2012، ص152، 153).

وحسب نموذج (Baker، 1988) فإن لإدارة الصراع التنظيمي ثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية التعاون وهو نمط إدارة الفوز الذي يعتبر اهتمامات كلا الطرفين، وإستراتيجية المنافسة وهو نمط إدارة الفوز الذي يعتبر اهتمام طرف على حساب طرف آخر. وإستراتيجية التجنب وهو نمط غير متعاون يعبر عن عدم اهتمام الفرد بذاته وبالآخرين. (قدوري، محمود، 2019، ص45)

كذلك فإن لإدارة الصراع أساليب وهي الطرق التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف بعد بعدين هما الحزم (إرضاء حاجات الذات) والتعاون (إرضاء حاجات الآخرين) (محاميد، حجازي، طشطوش، 2019، ص782)

ومن الناحية الإجرائية هي: سلوك التعامل مع الخلافات والذي يمكن أن يتباين بتفاوت منطلقات المديرين وتركيز اهتماماتهم بالبعد الشخصي أو الاهتمام بالآخرين. (الشهري، 1429هـ، ص30).

وتتمثل في خمسة أساليب نذكرها على النحو التالي:

- أ- التجنب أو التقادي (**Avoiding**) وهذا الأسلوب يعطي اهتماما أقل للذات والآخرين.
- ب- الإلزام (**obliging**) وهو أسلوب يعطي اهتمام أقل للذات وأكثر للآخرين (اشباع حاجات الآخرين)
- ت- السيطرة أو التسلط (**dominating**) وهو أسلوب يعطي اهتمام عالي للذات وأقل للآخرين (تحقيق الأهداف الشخصية)

ث-التوسط (**compromising**) وهو أسلوب يعطي اهتمام وسط للذات وكذلك اهتمام وسط للآخرين.

ج-التكامل (**integrating**) وهو أسلوب يعطي اهتمام عالي للذات وللآخرين ويهتم بحل المشكلة ويعتمد الانفتاح وتشاطر المعلومات ويسعى للوصول إلى حل ملائم يرضي كل الأطراف. (مطر، 2014، ص ص 14، 15).

كما أدرج (شارب، جونسون، 2009، ص ص 30، 33) أهمية معرفة التوقعات فإذا أردت تحسن علاقتك برئيسيك ومعالجة الصراع بطريقة فاعلة ومثمرة، فإن من المهم أن تتجلى وتثبت ما الذي تتوقعه من رئيسك في تصرفه معك. ومن هذا يؤكد أن الجانب النفسي له أهمية كبيرة في فهم المشكلات مهما كانت طبيعتها ومن بين الخطوات التي نذكرها وتعد أساسية في حل الصراع وإدارته بشكل فعال هو اكتشاف الذات كجزء من العملية، وهذا اعتبارا من أن الصراع هو مشكلة تغلفها المشاعر ولهذا فلا يمكن الفصل ما نشعر به وما نفكر به وكلا الأمرين يؤثران على موقف الصراع ولعل الجمع بينهما هو الأفضل في الوصول إلى إدارة فاعلة للصراع (ص، 33).

❖ -الإدارة بالأهداف لحل الصراع التنظيمي في المستشفى:

يركز هذا الأسلوب على تحديد الأهداف أو النتائج المتوقعة، كذلك وضع برامج يمكن تطبيقها على أرض الواقع بالإضافة إلى تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج وهذا الأسلوب يكون ناجحا ومميزا في إدارة المستشفى أو المؤسسة الصحية، شريطة أن تتوفر إدارة تتميز بالكفاءة والمعرفة والقدرة على تطبيق هذا الأسلوب، كما تفتح الإدارة الاستشفائية باب المشاركة للموظفين في وضع الأهداف بشكل محدد وتحديد جدول زمني لتحقيق تلك الأهداف ودمجها مع الأهداف العامة للمستشفى ثم قياس ما تم تحقيقه وبمشاركة الموظفين والإدارة معا. من فوائد هذا الأسلوب:

- إفساح المجال أمام الموظفين لتحقيق الذات والشعور بالرضا للمشاركة في وضع الأهداف.
- تحمل المسؤولية لدى الموظفين بتحقيقهم للأهداف والمحافظة على كفاءة العمل.
- تحقيق التنسيق وكذا التكامل بين الأهداف الخاصة للموظفين وأهداف الأقسام والمستشفى

ككل

-الاشتراك بين مختلف المستويات الإدارية مع العاملين.

-توفير فرص التخطيط المنظم والمشاركة الفعلية في تحقيق أهداف المستشفى.
(ذياب،2009، ص ص 26.25)

❖ -الإدارة بأسلوب الجودة الشاملة لحل الصراع التنظيمي في المستشفى:

مفهوم الجودة في المجال الصحي يعني "تطبيق العلوم والتقنيات الطبية بأسلوب يحقق أقصى استفادة للصحة العامة دون زيادة التعرض للمخاطر".

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات حسب ما ذهب إليه "الساعاتي" على أنها "عملية ذاتية شاملة ومتسلسلة لضمان التقدم المستمر في جودة الخدمات الصحية بما يتناسب وما يكفل توفر الخدمات التي يقدمها المستشفى...".

وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعنى بطريقتين هامتين أولاها طريقة الفحص التي يتم من خلالها فحص الخدمات المقدمة ومدى كفاءتها.

الطريقة الوقائية: ومن خلالها يتم محاولة اكتشاف الأخطاء ومواطن التقصير في الخدمات الصحية محاولة في ذلك على حلها وتطويرها قبل وقوع الخطأ

كما يعد تطبيق هذا الأسلوب من أفضل الخيارات لأنه على المدى البعيد يحقق نجاحا.
(ذياب،2009، ص ص 27.26)

❖ -الإدارة بالهندرة لحل الصراع التنظيمي في المستشفى: (ذياب،2009، ص

ص27.26)

"الهندرة من المفاهيم الإدارية الحديثة ظهر عندما فشلت بعض المؤسسات ونجح بعضها الآخر من خلال إعادة البناء أو إعادة التركيب وهو معنى اله ندرة ببساطة"

(ذياب،2009، ص ص27.26)

❖ -الإدارة الموقفية لحل الصراعات التنظيمية: (ذياب،2009، ص ص 27.26)

في هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرارات بناءا على معطيات المواقف الحالية وكذلك المتوقع حدوثه ومثل هذا الأسلوب يتطلب وجود كفاءة إدارية بإمكانها المعرفة والدراية بكل الأمور الفنية والطبية وعلى أساسها يتخذ القرار، حيث يضطر المدير أن يكون بيروقراطيا وفي مواقف أخرى ديمقراطيا أو تشاركيا في أحيان أخرى، كما أن اتخاذ القرار لا يجب أن يكون مزاجيا بل يولد من رحم الموقف ومعلومات حقيقية ومعروفة وصحيحة. من مزايا هذا الأسلوب أنه يتمتع بمرونة عالية والديناميكية والمخاطرة العالية أحيانا.

❖ لعبة حل الصراع:-

بشكل عام، تقدم اللعبة شرحا موجزا ومهم لتوفير سياق النشاطات المساعدة للفريق على معرفة مكان يناسب جدول أعمال البرنامج والذي يجلب انتباههم ويطلب تعاونهم وتبادل المعلومات المناسبة مثل أي قواعد أو إرشادات تذكر المشاركين باستخدام الفطرة السليمة واتخاذ القرار المناسب خلال اللعبة، إما كمشارك نشط أو نشط مراقب. (Scannell, M. 2010,p19)

كما تعد لعبة حل الصراع من بين الأساليب التطبيقية الحديثة والتي تتلخص في سبعة أساليب نذكرها في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): أساليب تطبيقية حديثة لحل الصراع

الهدف	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> • نفهم تصورنا للصراع • النظر في منظور مختلف حول الصراع • تعلم تقنيات للتعامل بشكل أفضل مع الصراع • بناء الثقة ص103 	Conflict Understanding فهم الصراع
<ul style="list-style-type: none"> • نفهم الرسائل التي نرسلها بشكل غير شفهي • التعرف على الرسائل غير اللفظية للآخرين ص103 	الاتصال Communication

<ul style="list-style-type: none"> • تقدير تنوع الفريق • بناء الاحترام والتفاهم للآخرين في الفريق • توسيع الثقة ص 103 	Diversity تنوع
<ul style="list-style-type: none"> • لفهم كيف أن أحكامنا ليست دقيقة دائماً • لمعرفة كيف يمكن أن تؤدي الأحكام غير الدقيقة إلى عدم الفعالية في الاتصالات 	Trust ثقة
<ul style="list-style-type: none"> • لفهم منظور الآخر • تجربة الحوار الحقيقي • تعلم كيفية الاستماع دون الحكم • تطوير مستوى أعمق من الثقة ص 161 	انطباع الآخرين Perspective
<ul style="list-style-type: none"> • لفهم أنفسنا بشكل أفضل • تجربة دور المرشحات في تفاعلاتنا مع الآخرين 	الذكاء العاطفي
<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على السمات الشخصية للفريق • أن نصبح فريقاً يشجع التعاون ص 207 	التعاون Collaboration

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات (Scannell, M. ,161,181,207) (2010,pp103)

6-3- تحفيز الصراعات في العمل:

تشهد المنظمات نوع من الركود لذا يجب على القادة والمديرين أن يخلقوا جو من التغيير البسيط والعميق من أجل تغيير ذلك الركود ولعل استثارة الصراع واحدة من أهم الطرق الفعالة لذلك ومن أجل القيام بذلك (القيوتي، 2000، ص 263) عدة طرق كفيلة لذلك وأبرزها:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وتشجيع التنافس
 - تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.
- كما ذهب وفي نفس السياق (المرسى، إدريس، 2001، ص 505) إلى أنه من الضروري العمل على حفز الصراع في العمل حيث يساهم هذا الحفز المخطط في استثارة النقد البناء لسياسات وعمليات التنظيم، وكذلك تنمية الدافع الى الابتكار والتطوير، والتبادل الفعال للمعلومات والآراء مما يزيد من جودة القرار.

كما يؤكد (تشيكييس، 1430هـ، ص ص 34، 35) على ضرورة استثمار الطاقة العظيمة التي توجد في الأفكار لأنه عند حدوث النزاع توجد هناك طاقة إيجابية واسعة داخل النزاع نفسه فقط تظهر في البداية بوادر النزاع واضحة لكن تلك ما هي إلا رؤية مبدئية لقدرة مبدعة متعددة الأوجه، فعند اصطدام الأفكار تكشف أشياء جديدة وهذا هو النزاع الإيجابي الذي يظهر ما تخفيه الأفكار الايجابية داخل كل طرف من الأطراف.

بالإضافة إلى أننا يمكننا تحفيز الصراع داخل الجماعة وذلك بعدة طرق يذكرها (عبد الجبار، القحطاني، 2007، ص 254) في:

- إحصار أفراد من خارج الجماعة لزيادة المعارف وتلاقح الأفكار.

- تغييرات على مستوى هيكل المنظمة.

- تحفيز المنافسة للخروج من بعض الركود الذي تعيشه المنظمة.

- الاستفادة من الصراع المبرمج.

7- آثار الصراعات في المؤسسة الاستشفائية:

ينجم عن الصراع التنظيمي آثار إيجابية وآثار سلبية نذكر أبرزها على النحو التالي:

فمن بين الآثار الإيجابية الناتجة عن الصراع التنظيمي نذكر بعضاً منها:

- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات والحماس للعمل.

- تحسين نوعية القرارات المتخذة ونوعية الأداء التمريضي،

يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.

- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.

- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

-إعادة النظر بإجراءات العمل وتقويم الوضع في المستشفى باستمرار مما يسهم في تعديل حالة المستشفى.

-إيصال وجهات النظر للعاملين إلى الإدارة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي والهدف هنا الاستفادة منه في تحويله إلى فوائد جيدة للمنظمة، (الوحيدي، 2016، ص 26)

أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

-تدني مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.

-ارتفاع مستوى دوران العاملين وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.

-ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

-تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.

-انخفاض الروح المعنوية بين العاملين.

-يعيق التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء.

-ضعف تقديم الخدمة المناسبة للجمهور.

-ضعف الالتزام بالدوام من حيث الحضور والانصراف.

(الجعافرة، ص 1666)، (العنزي، العبسي، 2007، ص 101)، (كاظم، راشد، 2017، ص 689)

من آثاره السلبية أيضا أنه يقلل من الشعور للانتماء للمنظمة ومن ثم يسعى كل فرد لتحقيق أهدافه الخاصة. (عطوي، 2010، ص 65)

وعلى غرار ما تم ذكره فإن للصراع فوائد إذ يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكلوجية (النفسية) لأنه يسمح بالتعبير عن الاحباطات، والناحية السيكلوجية (الاجتماعية) لأنه يساهم في التغيير الاجتماعي. (علي، الياسري، 2007، ص 209)

الفصل الثالث

الفصل الثالث: المراجعة المنهجية للدراسات السابقة:

8- التحليل اللاحق

8-1- جمع الدراسات السابقة للموضوع

8-2- فحص وتقييم الدراسات الخاضعة للتحليل.

8-3- تبويب الدراسات.

8-4- المعالجة المنهجية للنتائج (التحليل اللاحق).

8-5- تفسير نتائج التحليل.

9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (تحديد الفجوة البحثية).

تعد الدراسات السابقة من أهم الخطوات الأساسية في البحث العلمي، ومن هنا فإن اختيارنا لهذه المجموعة من الدراسات لارتباطها مباشرة بموضوع الدراسة، والتي كانت بمثابة المرجع في بناء أسئلة المقابلة بالإضافة إلى أنها ساهمت في تحديد البنود الأساسية لبناء أداة القياس للثقافة التنظيمية ناهيك على إعطاء نظرة شاملة لأهم النماذج لحلول الصراع والتأكيد على أخذ نموذج توماس وكيلمان. أيضا توضح الاختلافات بين تطبيق الطرق الكلاسيكية والطرق الحديثة في تناول موضوع الدراسة. أما عن الجانب التطبيقي فتحدد الفجوة البحثية من خلال مراجعة الدراسات السابقة. وقد اتخذت الباحثة بآراء المدرسة التي تؤكد على تناول الدراسات السابقة بعلوم متعددة لتحديد الفجوة العلمية وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع المدروس باعتبار أن الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي من المواضيع ذات الصلة بالعديد من المجالات البحثية بالإضافة إلى أن اختيار هذه الدراسات السابقة هو تحديد المصطلحات الأساسية التي تخدم الرسالة وكذلك مناقشتها وفق التحديد اللغوي والاصطلاحي للوصول إلى وضع تعريف إجرائي يتم من خلاله اختبار موضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات البحثية.

وأيضا من خلال الدراسات السابقة يمكن استنباط العلاقة التي تربط المتغيرين أو حجم التأثير لتأكيد التنظير المتبع في الدراسة وبناء النموذج المناسب الذي يتماشى وهدف البحث.

ولجمع هذه الدراسات تم الاعتماد على البحث الإلكتروني عبر العديد من المواقع ذات الصلة بنشر الأبحاث العلمية ومنها موقع <https://www.connectedpapers.com> خاصة لجمع الدراسات الأجنبية وتبيان مدى خدمتها للموضوع.

بالإضافة إلى زيارة المكتبة للحصول على الدراسات التي هي رسائل دكتوراه تم مناقشتها. وتم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات محلية وأخرى عربية بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية.

8- التحليل اللاحق :

1.8 جمع الدراسات السابقة للموضوع:

وأسفر البحث الالكتروني على مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع نوجزها فيم يأتي:

✓ **الدراسة الأولى** تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة سنة 2020 تقدم به الباحثان محمد بن موسى محمد علي الجودي وكان الهدف من الدراسة هو البحث في مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، كما تم الاعتماد على عينة مكونة من 60 فرد وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي وللتأكد من صلاحية الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات. إلى جانب الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن ذلك (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) بالإضافة إلى (الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد) وتوصلت الدراسة إلى وجود:

-وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حده وخاصة القيم والمعتقدات على تطبيق الإدارة الالكترونية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية ككل على تطبيق الإدارة الالكترونية.

✓ **الدراسة الثانية** تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف سنة (2018/2019) قام بها الباحث خبايا علاء الدين وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛ وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاث للثقافة التنظيمية المتمثلة في أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي والهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الإستراتيجية متمثلا في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الإستراتيجية متمثلا في بعد الأداء.

كما قام الباحث بدراسة ميدانية شملت 25 مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في إقليم ولاية سطيف والتي تمثل عينة قصديه، كما تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كما تم الاعتماد على أساليب إحصائية متعددة منها الوزن النسبي، الانحدار وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية عن طريق الأبعاد الثلاث المتمثلة في البعد القيادي، التنظيمي والإنساني.

يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية عن طريق الأبعاد الثلاث المتمثلة في البعد القيادي، التنظيمي والإنساني.

✓ **الدراسة الثالثة تحت عنوان:** " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي بحث ميداني لآراء عينة من مدرء الأقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية والتي قام بها الباحث ستار عواد ضميد ونشرت الدراسة كمقال في مجلة واسط للعلوم الإنسانية العدد 11 المجلد 44 سنة 2019 وهي مجلة تابعة لجامعة واسط العراق. وهدفت الدراسة على التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى المفكرين والمبدعين في الجامعة التقنية الجنوبية وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ووزعت على عينة مقدره ب 30 شخصا شمل معاوني عمداء ورؤساء أقسام علمية ومدرء شعب ووحدات ل 3 معاهد تقنية و2 كلية في الجامعة وكانت فرضيات الدراسة مقسمة إلى:

فرضيات تفترض وجود علاقة ارتباطيه وفرضيات أخرى تفترض وجود تأثير بين المتغيرات واستخدام معامل الارتباط يرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية ومعامل الانحدار البسيط لمعرفة التأثير بين المتغيرين وتوصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية عند درجة حرية 69 ومستوى الدلالة 0.01 وخلص البحث إلى توصيات بضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وكذلك تبني أسلوب التفكير الاستراتيجي لحل المشكلات المستقبلية.

✓ **الدراسة الرابعة تحت عنوان:** «دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين» من إعداد أ.د. فائق مشعل قدوري والباحثة علا نافع محمود كمقال علمي منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة تكريت المجلد (15) العدد (47) ج 2 سنة

2019 وهدفت الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عينة من المنظمات الصحية العراقية، كما يمكن إدراج الأساس الفكري للدراسة في الربط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل.

✓ **الدراسة الخامسة تحت عنوان:** «درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظ اربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم» وقد قام بهذه الدراسة زينب محمد عباس محمد حمادة وكايد سلامة وذلك سنة (2019). وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقتها بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم. وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقسم إلى جزئين الأول يقيس درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي والثاني يقيس مجالات التمكين الإداري. أما عينة الدراسة فقد قدرت ب(358) من المعلمين المشرفين والمديرين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود درجة عالية في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس.

- وجود درجة كبيرة في درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي مع التمكين لديهم.

والدراسة عبارة عن مقال نشر في

✓ **الدراسة السادسة تحت عنوان:** «درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين» قام بهذه الدراسة نجوى إبراهيم محاميد، عبد الحكيم ياسين حجازي، درامي طشوش وذلك سنة (2019). وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في

منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من 236 معلما ومعلمة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتكونت من جزأين: الأول شمل المتغيرات الشخصية والجزء الثاني تكون من 40 فقرة تقيس أساليب إدارة الصراع و 39 فقرة تقيس الأداء المدرسي وتم حساب صدقها وثباتها وتم استخدام المنهج الوصفي (المسح) وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي كبيرة.

-نتائج المتوسطات ل فقرات مجالات مستوى الأداء المدرسي لدى المعلمين جاءت كبيرة أيضا.

-وجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين بالمدارس الإعدادية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي بلغت قيمة الارتباط (0.835). و الدراسة عبارة عن مقال نشر في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية بالأردن العدد 27(4) 2019 من الصفحة 776 / 799.

✓ **الدراسة السابعة تحت عنوان:** العلاقة بين استقامة القيادة والصراع التنظيمي والدراسة من إعداد الباحثان "ضرغام محمد شاطي الخاقان و م.م زياد كاظم جبر الشحمانى" وهي دراسة قدمت ك مقال علمي ونشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 14 العدد 48 لسنة 2019 الصادرة عن جامعة الكوفة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استقامة القيادة كمتغير تفسيري بأبعادها (الشجاعة، الزهد، العدالة، العقلانية، الإنسانية) على الصراع التنظيمي وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة مكونة من 79 شخص، وتم حساب الخصائص السيكومترية وكانت قيمة الصدق والثبات كالتالي: محور استقامة القيادة قدر الثبات ألفا كرونباخ ب 0.859 و الثبات المركب 0.88 أما عن AVE فقد ب 0.41 أما عن الصراع التنظيمي فقد كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.81 والثبات المركب ب 0.85 أما عن AVE فقد ب 0.43 ، كما تم الاعتماد على الحزمة

الإحصائية (SmartPLS) وذلك في احتساب (R^2 , T, P) وقد توصل البحث إلى الاستنتاجات أبرزها أن هناك علاقة تأثير معنوية لاستقامة القيادة في الصراع التنظيمي، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام أسلوب استقامة القيادة من أجل مواجهة أي صراعات تنظيمية سلبية وذلك من خلال استراتيجيات وأساليب التي تعزز من تحقيقها وتكييفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الأفراد.

✓ **الدراسة الثامنة تحت عنوان:** أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية بجامعة كربلاء" قام بالدراسة الباحثان م.م فلاح عبد الحسن يوسف الكلابي وم.م نجم ربح نجم الغنيموي وهي دراسة نشرت كمقال في مجلة بحوث العلوم النفسية والتربوية لأك للفسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية الجزء الثاني من العدد الثامن والعشرين سنة 2018 وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي كذلك التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقا لمستوى الشهادة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بطريقة المسح وطبقت الاستبيان كأداة لجمع البيانات في حين كانت عينة الدراسة 21 فرد من الإداريين والمدربين وأخذت العينة بطريقة قصديه، أما عن صدق وثبات الاستبيان فقد تم حساب الصدق الظاهري والذي حظيت خلاله فقرات الاستبيان بنسبة موافقة مقدرة ب 84% وأما عن الثبات فتم حسابه وفق الاختبار وإعادة الاختبار وقد حقق الاستبيان نسبة مقدرة ب 0.85 أما عن الأساليب الإحصائية المعتمدة فقد تم اعتماد اختبار ت لعينة واحدة ومعامل الارتباط بيرسون وتلخصت نتائج البحث في:

- أسلوب الإجبار والمساومة من أكثر الأساليب استخداما لدى الكادر الإداري التدريبي كربلاء في قسم الأنشطة الطلابية في جامعة كربلاء.

-مثلث نتائج الكادر الإداري التدريبي فروق معنوية عن المتوسط الفرضي لأسلوبي الإجبار والمساومة بينما جاءت بقية الأساليب (التجنب، المواجهة، التهدئة) غير معنوية.

-رتبت أساليب مواجهة الصراع حسب حاملي شهادة البكالوريا من الكادر الإداري التدريبي كالتالي (الإجبار، المساومة، التجنب، التهدئة، المواجهة).

✓ **الدراسة التاسعة تحت عنوان:** " أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل journal of university of Babylon, pure and applied science, vol (26),No.(6):2018 وهي دراسة قام بها الباحث ثامر هادي عبود الجنابي اشتملت الدراسة على عينة قدرت بـ 34 فرد وكانت أهداف الدراسة تصب في معرفة أثر المتغيرين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي في موقع الدراسة شركة المحاقن وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمد في تصميمها على الدراسات السابقة وأما عن الأساليب الإحصائية فاستخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط و الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى معامل الارتباط ومعامل التحديد وكذلك النسبة المئوية وتوصلت الدراسة إلى:

-وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تعزز وتنمي الولاء التنظيمي.

-رفع المعنويات وغالبا ما تكون هذه المنظمات أكثر استقرارا وعطاء وإبداعا في مجال العمل.

-وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتماسك بين العاملين.

-مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي المنظمة مرتفع.

وعموما وكنتيجة شاملة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.

✓ **الدراسة العاشرة تحت عنوان:** "الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية" من إعداد الطالب عنتر صلاح لسنة (2018/2017) تقدم بها لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الموارد البشرية حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل الثقافية والسياسية التي تساهم في تشكيل

موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة ميدان البحث. كذا معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم. كما اعتمدت الدراسة على المسح الشامل الذي خصص لفئة الإداريين وقدر عددهم ب 79 فردا واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي أما عن تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتمد على النسب المئوية، وتوصل البحث إلى جملة من النتائج منها

-الثقافة التنظيمية بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية.

-أما الأساليب المستخدمة من قبل الإداريين لإدارة الصراع هي: التسوية، التعاون، التجنب، القوة والتنازل وهي جل الأساليب.

✓ **الدراسة الحادي عشر تحت عنوان:** التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي وأداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفي المدارس العربية بماليزيا الدراسة قام بها عبد العزيز صالح محمد ابريكاو، أحمد حمود الشبامي، إبراهيم الرجوي وجمال سيد خليفة سنة(2018). وهدفت الدراسة إلى التأكد من البنية العاملية للمقاييس الثلاث (الثقافة التنظيمية، التمكين الوظيفي، أداء الموظفين) حيث تم تصميم النموذج وفق معطيات الدراسات السابقة واتخذت الدراسة العوامل التالية (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والشورى). وتم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي الذي كانت نتائجه كالاتي:

قيمة مربع كاي الذي كانت قيمته(208.836) ومربع كاي المعياري(2.175) بالإضافة إلى مؤشر المطابقة المقارن(0.961) أما مؤشر رمسي فقدر ب(0.073) وكل هذه المؤشرات تدل على تطابق نموذج الثقافة التنظيمية مع البيانات.

✓ **الدراسة الثاني عشر تحت عنوان:** تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة" والتي قام بها الباحثان " Zdenkoklep , Danijelamadza سنة(2017) وهدفت الدراسات إلى معرفة العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في

الشركات الصغيرة والمتوسطة واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل واعتمدت على المنهج الوصفي مستخدما أيضا أساليب إحصائية (الوزن النسبي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ألفا كرو نباخ واستعمل الباحثان معامل الارتباط بيرسون) وخلصت الدراسة إلى أنه توجد تأثير وعلاقة قوية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

✓ **الدراسة الثالث عشر: تحت عنوان** نمذجة المعادلات الهيكلية لاستكشاف العلاقة بين أبعاد

الثقافة التنظيمية وتنفيذ إدارة المعرفة في المستشفيات التعليمية من إعداد أحمد رهبار، أمير أشكانن صيريبور، محمود محمودي مجد بادي حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المخالفات على تطبيق إدارة المعارف في المستشفيات التعليمية بمحافظة قم، إيران وأجريت هذه الدراسة الوصفية التحليلية على 570 من العاملين بالمستشفيات التعليمية في عام 2017 في مجلة جامعة أزد الإسلامية طهران بإيران. كما هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أنواع مختلفة لأبعاد الثقافة التنظيمية مثل التعلم، التعاون، الثقة، على تنفيذ إدارة المعارف من منظور العاملين بالمستشفيات التعليمية في قم بإيران حيث أجريت الدراسة على مجتمع إحصائي مكون من جميع الموظفين العاملين في القطاعات الطبية والإكلينيكية والإدارية في جميع المستشفيات التعليمية الحكومية الستة التابعة لها جامعة قم للعلوم الطبية، وتم تحديد حجم العينة الطبقية إلى 570 موظف؛ كما استخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات الذي تم التحقق من صدقه وثباته عن طريق الدراسة الاستطلاعية التي تمت على عينة مكونة من 30 موظف وكانت قيم ألفا كرونباخ على التوالي 0.856، 0.967 كما تم التأكد من صدق المحتوى CVI وCVR وكانت على التوالي 0.88 و0.82

وأظهرت النتائج النهائية على قبول النموذج المفترض وذلك بمؤشرات مطابقة كانت نتائجها كالتالي:

معامل رمسي $RMSEA = 0.04$ / $df = 2.122$ مربع كاي المعياري

$GFI = 0.95$ $AGFI = 0.93$

كما تم اقتراح النموذج الحالي إطار عمل لتحسين تطبيق إدارة المعارف في المستشفيات التعليمية

✓ **الدراسة الرابع عشر:** تحت عنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي في مستشفيات السلیمانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين الجامعيين العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السلیمانية والتي قام بها الباحث م.م نأفا عمر فتاح مقال منشور في مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد السابع العدد الثاني لسنة 2017 حيث هدفت الدراسة على التعرف على الإطار المعرفي للثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي وبيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، كما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة 100 ممرض وممرضة جامعية. كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي.

✓ **الدراسة الخامس عشر تحت عنوان:** تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية تقدمت بها سارة بهلولي سنة (2016/2015) لنيل شهادة الدكتوراه وهدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج كما توصلت نتائج الدراسة إلى: توفر الأبعاد الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد (النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية، تجنب المخاطرة والذكورة مقابل الأنوثة) بدرجات مقبولة

- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى إدارات المؤسسات محل الدراسة ولكن هذا لا ينفى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدرجات مقبولة إلا أن تجاه المالكين تمارس بشكل مقبول جداً، وبشكل مقبول تجاه كل العمال المستهلكين، البيئة، والحكومة المنافسين، جماعات الضغط أما تجاه المجتمع فكان بدرجة متوسطة وهذا مما يجعل المؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المواطنة.

-تأثير الثقافة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح، أعطت النتائج بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وإنما يجب أن تنبع من قيم المؤسسة ومبادئها.

✓ **الدراسة السادسة عشر تحت عنوان:** "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة" قام بهذه الدراسة الباحث حسام سالم لسحباني سنة (2016) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي كما اشتملت الدراسة على عينة مكونة من 287 مفردة وأخذت العينة بطريقة عشوائية طبقية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على أساليب إحصائية (معامل الارتباط بيرسون، الوزن النسبي) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

✓ **الدراسة السابعة عشر تحت عنوان:** "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" وقد قامت بهذه الدراسة الباحثة هدى درنوني سنة (2015/2014) في شركة الكوابل الكهربائية فرع بسكرة-الجزائر، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في ترسيخ الالتزام التنظيمي، وكان حجم عينة الدراسة 198 عامل تمثل هذه النسبة حوالي 25% من الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج وذلك الوصفي تحليلا للنتائج وتفسيرها معتمدة أيضا على أساليب إحصائية متنوعة (مقاييس النزعة المركزية والتشتت، وكذا معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة مباشرة وفعالة لأبعاد الثقافة التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي.

✓ **الدراسة الثامن عشر تحت عنوان:** "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري" وقد قامت بهذه الدراسة الباحثة صفاء جميل الجعافرة سنة (2012) في مديريات المدارس

الحكومية -الكرك- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري وكانت عينة الدراسة مكونة من 225 مدير ومديرة كما استخدم المنهج الوصفي وهو الأنسب في تحليل النتائج واعتمدت الباحثة على أساليب متعددة منها (مقاييس النزعة المركزية والتشتت، وكذا معامل الارتباط بيرسون بالإضافة إلى تحليل التباين المتعدد وتحليل التباين الثلاثي. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة مرتفعة لأساليب إدارة الصراع وأبعاد الإبداع الإداري".

✓ **الدراسة التاسع عشر تحت عنوان:** دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي وقد قام بها الباحثان Gorbani Mahmood و Razavi Homaye Nazanin في مركز التعليم العالي التابعة ل مركز Bonjour بإيران سنة (2010) وتهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع كما كانت عينة الدراسة 170 عامل وقد استخدم الباحثان لتحليل البيانات الوصفية الحزمة الإحصائية spss وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذلك تحليل احتمال الحد الأقصى للتباين. وخلصت الدراسة أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في مراكز التعليم العالي

✓ **الدراسة العشرون تحت عنوان:** العلاقة بين نوع بناء الثقافة التنظيمية وأسلوب إدارة الصراع المتعاون، وفعالية فريق: دراسة للأطعمة، والمجلس التشريعي الفلسطيني. بوكفاند جرون المنطقة الوسطى تيلا والتي قام بها الباحثان SiriwanSirisakdiporn والباحث Suebskul Kwan Nualskul وسنة (2008) وهدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين البناء النموذجي للثقافة التنظيمية ونماذج إدارة الصراع التعاوني وعلاقتها بفعالية الفريق واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 381 عامل وهي عينة عشوائية طبقية واستعمل المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة بالإضافة إلى اعتماد أساليب إحصائية منها (الفاكرونباخ، معامل الارتباط بيرسون بالإضافة إلى النسب المئوية) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء النموذجي للثقافة التنظيمية ونماذج إدارة الصراع التعاوني وفعالية الفريق.

✓ **الدراسة الحادي والعشرون تحت عنوان:** "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" وقد قام بهذه الدراسة الدكتور زياد ألغزام وذلك في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن.

لسنة (2001) وهدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن، كما جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية على تبني سلوك المواطنة التنظيمية وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكان حجم عينة الدراسة مقرب 120 فرد ما نسبته 65,57% وتم استخدام التحليل الإحصائي 19spss لاستخراج التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة اثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

8-2- فحص وتقييم الدراسات الخاضعة للتحليل:

جدول رقم(08): ملخص أهم نقاط تحليل الدراسات وفحصها:

مجل الدراسات			
الدراسات الأجنبية	الدراسات العربية	الدراسات المحلية	من حيث الأهداف
هدفت الدراسات الأجنبية إلى البحث في العلاقة الارتباطية	هدفت معظم الدراسات العربية إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية، كذلك معرفة أثر الثقافة التنظيمية في بيئة العمل بالإضافة إلى التأكد من البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية. أما دراسات	هدفت معظم الدراسات المحلية إلى تشخيص أثر الثقافة التنظيمية في البيئة المهنية وكذلك التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة، كما ذهبت دراسات أخرى إلى جعل الهدف منصب حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا معرفة الأثر لهذه	

	<p>الصراع التنظيمي فقد هدفت إلى تبيان الأساليب المعتمد في مواقف الصراع كما بينت أدوار الصراع والاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.</p>	<p>الأبعاد في البيئة المهنية. أما الدراسات المحلية للصراع التنظيمي فقد عمدت الى معرفة العوامل الثقافية والسياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي.</p>	
<p>المنهج الوصفي هو المنهج الغالب على الدراسات الأجنبية.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في جل الدراسات. المنهج الوصفي، اعتمدت بعض الدراسات الأسلوب التحليلي وأما البعض الآخر. اعتمدت على منهج دراسة الحالة وخاصة في الجانب الميداني. أما عن الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي فقد اعتمدت جميعها المنهج الوصفي.</p>	<p>اعتمدت جل الدراسات المحلية المنهج الوصفي والذي يتماشى وموضوع الدراسة</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>كان حجم العينة في معظم الدراسات كبيرا إلا البعض منها فقط</p>	<p>اعتماد الدراسات العربية على عينات متنوعة بين عينات صغيرة الحجم وعينات كبيرة الحجم.</p>	<p>تعتبر العينة الأساس الذي من خلاله يمكن تعميم الظاهرة على بقية المجتمع الإحصائي، وما يلاحظ على هذه الدراسات أن جلها اعتمدت في اختيار العينات على العينة العشوائية واختلفت فيم يخص طريقة الاختيار منها ما اختارت العينة القصدية ومنها من اختارت العينة الطبقية.</p>	<p>من حيث عينات الدراسة</p>

<p>اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.</p>	<p>أدوات جمع البيانات تنوعت في الدراسات العربية إلا أن الاستبيان يبقى عامل مشترك بين الدراسات</p>	<p>كل الدراسات اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات بدرجة كبيرة وتتخلل المقابلة بعض الدراسات لكن ليس بشكل مدقق وواضح.</p>	<p>من حيث الأدوات</p>
<p>تم اعتمادها على أساليب الإحصاء الوصفي كما أدرجة أيضا أساليب الإحصاء الاستدلالي في اختبار الفرضيات</p>	<p>تم الاعتماد على أساليب متعددة منها ما تعلق بالإحصاء الوصفي ومنها ما تعلق بالإحصاء الاستدلالي</p>	<p>جل الدراسات اعتمدت أساليب الإحصاء الوصفي وكذلك الإحصاء الاستدلالي في اختبار الفرضيات.</p>	<p>من حيث الأساليب الإحصائية</p>
<p>خلصت جميع الدراسات الأجنبية إلى وجود علاقة ارتباطية</p>	<p>الأهداف كما سبق الذكر تبقى الموجه الرئيس للوصول إلى النتائج المرجوة بتحقيقها ولذلك ما يلاحظ على الدراسات العربية أنها توصلت الى نتائج عديدة منها نتائج كانت مرتبطة بوجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير في حين اقتصرت بعض الدراسات على وجود ارتباط فقط بالإضافة إلى بعض الدراسات التي أكدت وجود موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة محل الدراسة والذي كان هو الهدف الأساسي لبداية مواضيع بحثهم. الأهداف كما سبق الذكر تبقى الموجه الرئيس للوصول إلى النتائج المرجوة بتحقيقها ولذلك ما</p>	<p>إن تحليل نتائج أي دراسة يعتمد بالدرجة الأولى على الأهداف حيث ركزت جل الأهداف على دراسة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في بقية المواضيع التنظيمية ولهذا فإن النتائج تفسر الأثر الواضح لموضوع الثقافة التنظيمية كذلك ارتكزت بعض الدراسات على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبقية المواضيع وهذا ما تجسد في درجات وقيم الارتباط التي تفسر ذلك وعموما فإن النتائج تفسر أنه يوجد أثر لموضوع الثقافة التنظيمية وكذلك يوجد ارتباط واضح ببقية المواضيع.</p> <p>أما عن النتائج المتعلقة بالصراع التنظيمي فقط بينت النتائج على وجود تأثير للعوامل الثقافية</p>	<p>من حيث النتائج</p>

	يلاحظ على الدراسات العربية أنها توصلت إلى نتائج عديدة منها نتائج كانت		
--	---	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة.

8-3-تبويب الدراسات:

بالاعتماد على فحص الدراسات واستنادا إلى الهدف من إجراء التحليل اللاحق (في هذه الدراسة الذي نريد من خلاله معرفة مدى خدمة هذه الدراسات للدراسة الحالية والوصول إلى وجود قيمة مضافة نبرزها من خلال الفجوة البحثية حيث تم تبويب الدراسات اعتمادا على برنامج اكسل الإصدار 13 وذلك وفق مبدأ يفيد: بأن الدراسات النموذجية للتحليل اللاحق هي التي تستوعب جميع الدراسات السابقة الصادرة في الموضوع المنشورة منها وغير المنشورة (الفراج، 2009، ص22) وبالتالي تم تصنيف الدراسات ككل دون التركيز على دراسة معينة أو متغير معين والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) يوضح تبويب الدراسات

الرقم	الدراسات الخاضعة للتحليل	معاملات الارتباط	حجم العينة في الدراسة
1	khababaalaedinne 2019	0,53	117
2	bahlouli 2016	0,64	135
3	darnouni 2015	0,42	198
4	ben moussa,djoudi2020	0,75	60
5	Sattard 2019	0,65	30

6	Janabi2018	0,62	34
7	Brekhaw et al 2018	0,90	221
8	sahbani 2016	0,86	287
9	el azam 2001	0,86	120
10	2017 Danijela,Zdenko	0,83	86
11	Rahbar et al2017	0,54	570
12	khadouri 2019	0,55	58
13	hamada,salama 2019	0,33	358
14	thachtouche 2019	0,83	236
15	el khagani,elchahmani 2019	0,55	79
16	el khalabi,elghanimaoui 2018	0,85	53
17	el jafira2012	0,79	225
18	Ava 2017	0,35	100
19	2011 Gorbani,Nazanin 2011	0,58	170
20	Siriwan ,Suebskul2008	0,44	381
21	ZdenkoKlepić وDanijela Madžar2017	0,78	50

المصدر: من إنجاز الباحثة

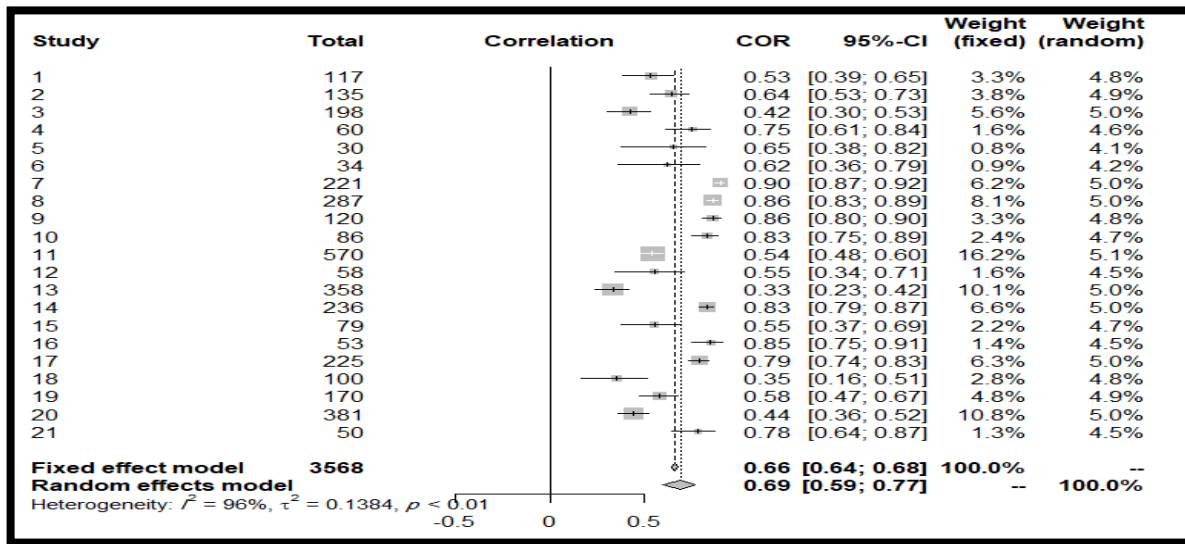
يتضح من خلال الجدول رقم (9) تبويب الدراسات المعتمدة في التحليل التلوي والتي تضم 21 دراسة والتي أسفر عنها البحث الإلكتروني على أنها دراسات ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة وقد تم ترجمة أسماء الباحثين إلى اللغة الأجنبية وهذا لسهولة العمل على البرنامج الذي يتطلب ذلك وقد اعتمدنا على جل الدراسات التي تم جمعها والمذكورة سابقا ضمن جمع الدراسات. وكانت جميع معاملات الارتباط بها موجبة وتراوحت بين معاملات الارتباط الضعيفة والتي نلاحظها في الدراسات رقم (3، 13، 18، 20). أما بقية الدراسات جلها كانت معاملات الارتباط بها موجبة قوية وأما حجم العينة في الدراسات المذكورة سائفا فتراوحت بين الاعتماد على الدراسات الكبيرة الحجم كما اعتمدت أيضا صغيرة الحجم وكانت أعلى قيمة لحجم العينة مقدرة بـ 570 وهي دراسة تم الاعتماد فيها على منهجية النمذجة البنائية والتي تتطلب حجم عينة كبير في حين سجلت أدنى قيمة مقدرة بـ 30 فرد وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع والتناول المنهجي له أما عن السنوات التي تم

اعتمادها في جمع الدراسات فكانت بين سنتي 2001 و2020 وهذا حسب مخرجات البحث الإلكتروني.

8-4- المعالجة المنهجية للنتائج (التحليل اللاحق):

تمت معالجة بيانات الدراسة السابقة الذكر ببرنامج آر الإصدار R version 4.0.3 وذلك لإجراء التحليل اللاحق وقد أسفرت نتائج التحليل على البيانات الآتية:

شكل رقم (04) يوضح مخرجات المراجعة المنهجية للدراسات السابقة على برنامج آر



المصدر: من إنجاز الباحثة.

8-5- تفسير نتائج التحليل:

من خلال المخرجات المتوصل إليها حسب الشكل رقم (4) تم التركيز على نموذج التأثيرات العشوائية **Random effects model** للكشف عن الدراسات الأكثر تأثير والتي تخدم موضوعنا لهذه الرسالة كما تم أيضا حساب عدم التجانس وتم اعتبار قيمة p أقل من 0.05 وقد سجلنا بذلك

درجة عالية من عدم التجانس مقدرة ب ($\tau^2 = 0.1384$)

وهي نتيجة جيدة يعني توفر عدم التجانس وهو شرط من شروط التحليل اللاحق. كما سجلنا القيمة التجميعية لمعاملات الارتباط والمقدرة ب (0.69) وهو ما يؤكد خدمة هذه الدراسات للدراسة الحالية ومن ناحية أخرى يؤكد التنظير السابق الذي تم اعتماده لبناء نموذج.

9- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (تحديد الفجوة البحثية): من بين

الدوافع الأساسية للدراسة هو الاهتمام بمواضيع السلوك التنظيمي التي أصبحت التساؤل الرئيسي لدى العديد من المسيرين في المؤسسات سواء الخدماتية أو الصناعية وموضوع الثقافة التنظيمية والصراع هما محورين لهذا الاهتمام نتيجة التنوع الثقافي في بيئة العمل والاختلافات التي قد تنجم عن هذا الاختلاف وباعتبار أن المسألة تخص الفرد في حد ذاته حاولت أن ادرس الموضوعين من الزاوية النفسية وكيف لثقافة المنظمة أن تؤثر على حلول الصراع المختلفة وعموما هناك بعض الفجوات في البحوث السابقة لهذا الموضوع أردت إضافتها لهذا البحث منها:

- **فجوة تحليلية:** استخدام أداة تحليل جديدة غير مستخدمة من قبل في الموضوع

(العطوي، 2012، ص3)؛ وفي هذا الصدد قد تم بناء دليل للمقابلة ومحاولة الوصول من خلالها إلى معرفة شاملة عن موضوع الدراسة وبالتالي لتحليل المقابلة استخدمت طريقة تحليل المحتوى وهذه التقنية وإن كانت موجودة بعض الدراسات التي تناولت الموضوع إلا أنها تبقى شكلية فقط (في حدود إطلاع الباحثة).

- **فجوة تطبيقية:** من خلال التركيز على الجانب التطبيقي أكثر وفي هذا الصدد تم توجيه الدراسة الميدانية إلى قطاع الصحة العمومية وهذا لوجود مؤشرات موضوع الدراسة.

- **فجوة منهجية:** استخدام منهجية أو أداة أو عينة جديدة لم يسبق وأن تطرق لها الموضوع؛ وفي هذا الصدد فإن موضوع دراستي انتهج منهجية النمذجة بالمعادلات

البنائية بالرغم من وجود بعض الدراسات التي انتهجت هذا النهج إلا أنها تبقى قليلة مقارنة بالمنهجيات الأخرى، بالإضافة تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: طرق وإجراءات الدراسة.

10. الإجراءات المنهجية للدراسة.

1-10. إشكالية الدراسة.

2-10. تساؤلات الدراسة.

3-10. أهداف الدراسة.

4-10. أهمية الدراسة.

5-10. نموذج الدراسة.

6-10. فرضيات الدراسة.

7-10. الأساليب الاحصائية للدراسة.

8-19. مصطلحات الدراسة.

10. الإجراءات المهنية للدراسة.

1.10 إشكالية الدراسة:

تكتسب الدراسات في السلوك التنظيمي أهمية بالغة، وهذا لكونها ترتبط بالفرد في محيطه التنظيمي وتخضع للتحويلات والتطورات الداخلية والخارجية. وقد ركزت هذه الدراسات على الاهتمام بعدة مواضيع فرضتها التحويلات في البني والاستراتيجيات وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل، فالبيئة المهنية هي المهد الأول لظهور العديد من السلوكيات التنظيمية والتي يجب الاهتمام بها وتحليلها، وكذا الوقوف على بعض مفاهيمها. ومفهوم الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم التي لاقت الاهتمام الأوسع من طرف الباحثين في العديد من الفروع العلمية (الفلسفة، علم الاجتماع، التسيير وعلم نفس...)، حيث اعتبرها Schein (2009) هي نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة من الناس وذلك بهدف التعود على حل المشكلات فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي (ص56). و بالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي الصورة المصغرة لثقافة المجتمع حيث تستمد الثقافة التنظيمية أسسها وقواعدها من البناء الاجتماعي. هذا الأخير الذي يركز على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي من شأنها أن تساعد على فهم الإنسان وفهم جميع علاقاته فهي دليل للعمل الجماعي ولمجموعة من المبادئ والأسس المشتركة بين أفراد المنظمة الواحدة ومن بين هذه الأبعاد (القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية)، هذه الأبعاد التي سأخصها في هذه الدراسة باعتبار أنها تعمل على إيجاد الجو الذي يتسم بالتماسك ودفع المنظمة إلى التطور وهذا هو الهدف الأساسي لكل وحدة تنظيمية. حيث تعتبر القيم التنظيمية من المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين والقيم تعتبر الجزء الغير ظاهر إلا أنه محرك أساسي لاتجاهات الأفراد وكل إدراكاتهم وحاجاتهم ودوافعهم في بيئة العمل (عصفور، 2008، ص83). كما يمكن اعتبار أن قيم الأفراد هو ما تعلمه الفرد منذ ولادته

وبالتالي فمعظم قيم الأفراد داخل المنظمات هي عبارة عن تراكمات تربوية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في مساراتها البشرية المختلفة وتنتهي بالعقيدة التي يختارها الفرد لنفسه كمبدأ للحياة وحتى الوصول إلى الوظيفة وما يفرض عليه منها (عبد الرحمن، 2015، ص52). بالإضافة إلى أن القيم التنظيمية تتأسس بين الأفراد المؤسسين للشركة وتتوارث إلى أجيالها المتعاقبة... وبالتالي تساعد القيم على تجسيد رؤية موحدة لسير العمل... (عصفور، 2008، ص124)، والأرجح أن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية، ومن الطبيعي في فهم السلوك البشري الاعتماد على القيم (رائد، 2008، ص88)، هذه الأخيرة التي كانت ولا زالت محل اهتمام العديد من الدراسات الأكاديمية لأنها تشكل البعد الأساسي للثقافة التنظيمية فالبعض أفرد بدراسة معمقة وتحليل هذا المفهوم وربطه بمفاهيم أخرى في بيئة العمل، كما ذهب العديد من الباحثين إلى دراسة الثقافة التنظيمية في مجالات متعددة ومن الدراسات دراسة (الغامدي، 2005) والتي درست القيم التنظيمية في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك ودراسة (حمادوش، 2014) والتي تناول فيها الثقافة التنظيمية وربطها بالولاء التنظيمي في بيئة العمل الاستشفائية كما تناول الباحث (محمد صالح علي، 2018) موضوع الثقافة التنظيمية أيضاً لدى بعض المؤسسات الاستشفائية، وهذا اعتباراً من أن الثقافة التنظيمية شريان المنظمة وأن فهم ثقافة الأفراد وتأسيس ثقافة للمنظمة تعتبر من بين الخطوات الأساسية لنجاح المنظمة عموماً والمؤسسة الاستشفائية خصوصاً، حيث يمكننا أن نوضح الفرق بين إدارة المؤسسات الاستشفائية وبقية الإدارات كون الأخيرة تهدف إلى تقديم أفضل خدمة وخفض التكلفة إلى أدنى حد يحقق الربحية دون التضحية بجودة الخدمة المقدمة وعدم إرهاق المريض وتحمله مصروفات عالية وهو ما يعرف بالمعادلة الصعبة. (سمحان، 2016، ص16).

كما يمكن التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد العديدة التي عرجت عليها معظم الدراسات وتناولتها بالتحليل وهذا كما قلنا سابقا للأهمية التي تحتلها الثقافة التنظيمية باعتبارها من المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي، كما تعد أيضا التوقعات التنظيمية من بين الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية والتي تشكل هي الأخرى محور الاهتمام في هذه الدراسة كون أن العامل يأتي إلى المنظمة حاملا معه توقعات مختلفة (الأجر المناسب المعاملة الحسنة العلاقات الطيبة، وغيرها...)، كما يمكن أيضا الاعتراف بان توقعات الأفراد العاملين تختلف فمنهم من يريد الحرية المطلقة في حين يفضل البعض التعليمات المحددة، والبعض يسعى للسيطرة بمقابل يرضى البعض أن يكون محكوما من قبل الغير، ناهيك على أن البعض يقبل اتخاذ القرار بنفسه والآخر يفضل التنفيذ فقط، ولهذا فإن مهمة المدير والقائد صعبة في فهم توقعات الأفراد والنمط القيادي المناسب في التعامل مع توقعات الأفراد. (مخير، الطعامنة، 2003، ص 55).

كما يمكن إدراج الاهتمامات الكبرى للمستشفيات اليوم بالثقافة التنظيمية حيث تبحث عن الآليات التي بإمكانها حل مشكلات القيم المتعارضة والمعضلات الأخلاقية فيما بين المرضى وأسرهم والهيئة الطبية والموظفين والمنظمة والمجتمع؛ حيث ألزم على الثقافة التنظيمية ضرورة مواكبة التغيرات إما بالتأقلم معها أو حلها وهذا ما تسعى إليه الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها إلى إيجاد بيئة مهنية صحية، وهذا للطبيعة الإنسانية والاختلاف بين الأفراد وباعتبار أن المشاكل التنظيمية متجددة تطراً بعض التغيرات على البنية التنظيمية من حين إلى آخر والتي تكون في غالب الأحيان من التغيرات التي تعيق سيرورة العمل ومن هذه وجود الصراعات التنظيمية في البيئة المهنية وهذا نتيجة وجود نمطين من الدوافع المتناقضة والمتعارضة والتي من شأنها تعطيل العمل حيث يذكر كوسر (coser) الصراع «كفاح من أجل القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (معن ومروان، 2008، ص 18). ولذا

فإن اصطلاح عدم التوافق يشير إلى طبيعة الصراع (عبد الوهاب، 2000ص121). ومن هذا فان أي مؤسسة لا تخلوا من وجود الصراع إلا أنها تتفاوت في مستويات وجوده وأيضا حسب القطاعات المنتمية إليها. والصراع في المؤسسات الصحية كغيرها من المؤسسات يميل الإداريين فيها إلى استخدام العديد من الأساليب وذلك حسب المواقف وحسب ثقافة الأفراد هذه الأخيرة التي أشارت إليها (خميس، 2015) في رسالتها المعنونة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكيلمان وعلاقتها بالتوافق المهني في القطاع الصحي العمومي والتي توصلت إلى تنوع الاستراتيجيات لمواجهة وفك الصراع في المؤسسة محل الدراسة وهذا اعتبارا من أن الصراع التنظيمي حتمية يفرضها المحيط والزمان ذلك فإنه لعلاج المشكلات والمعضلات السابقة وجب أن يقوم التنظيم على أسس علمية سليمة تمثل مقومات رئيسية يمكن في إطارها خلق التنظيم الفعال للمستشفيات. (غنيم، 2006، ص165) وهذا تماشيا و التغييرات الحاصلة والتي ألزمت على الثقافة على إيجاد تنوع في الاستراتيجيات لمواجهة وفك الصراع في المؤسسة محل الدراسة كما ذهب (عنتر صلاح، 2018) إلى دراسة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية حيث تناول وكجزء من دراسته الموسعة دور العوامل الثقافية في الصراع التنظيمي وهذا لأنه ومن المستحيل الفصل بين المواضيع المتداخلة في حقل السلوك التنظيمي.

- ومن هنا كيف للثقافة التنظيمية ببعديها القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية التأثير على حل الصراع في المؤسسة الاستشفائية العمومية سعادنة عبد النور بسطيف؟

2.10 تساؤلات الدراسة:

واشتملت الدراسة على تساؤلين رئيسيين:

• التساؤل الأول:

ما أثر عوامل الثقافة التنظيمية (قيم وتوقعات تنظيمية) في حل الصراع التنظيمي من قبل عمال المؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف؟

• التساؤل الثاني:

ما أثر عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة)؟

3.10 فرضيات الدراسة:

واشتملت الدراسة على الفرضيات الآتية:

1/ لعوامل الثقافة التنظيمية (قيم تنظيمية وتوقعات تنظيمية) أثر في حل الصراع التنظيمي من قبل عمال المؤسسة الاستشفائية.

2/ للقيم التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

3/ للتوقعات التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

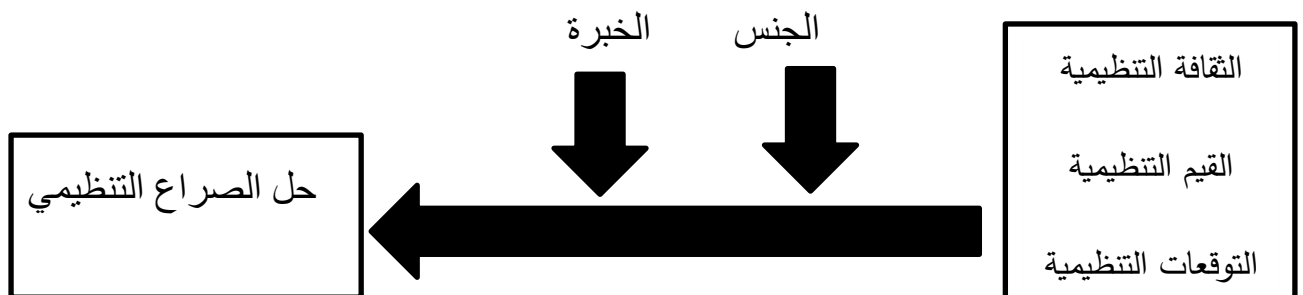
4/ للثقافة التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة).

4.10 نموذج الدراسة:

تم الاعتماد على نموذج نظري يلخص لنا أهم المتغيرات المعتمدة وكذلك يبين لنا أهم الإجراءات التي يمكن أن نسلکها عند التحليل والمعالجة.

2-المخطط المفاهيمي للفرضيات:

شكل رقم(05) يمثل النموذج المفاهيمي لفرضيات الدراسة



المصدر: من إنجاز الباحثة.

5.10 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن أهم العوامل تأثيرا على المتغير التابع.
- 2- الكشف عن أثر المتغيرات المعدلة لموضوع الدراسة.
- 3- الوصول الى تطابق بين النموذج الفرضي ومخرجات الدراسة الميدانية.
- 4- اختبار صلاحية الاطار النظري.

6.10 أهمية الدراسة:

إن موضوع هذه الدراسة يدور حول محور أساسي من محاور السلوك التنظيمي تبيان أهمية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في إيجاد السبل المتعددة في حل الصراع التنظيمي، لذا فإن هذا البحث جاء من اجل تبيان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم وتوقعات تنظيمية) وأساليب حل الصراع والوصول إلى بعض النتائج الداعمة لهيئة التسيير بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة في حلها للصراع الذي بات المشكلة الرئيسية في المؤسسات الاستشفائية.

7.10 منهج الدراسة:

تماشيا مع فرضيات البحث وأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفا كميا وكيفيا من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ومن ثمة تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع والتنبؤ به وفق وضع نموذج نظري لمسار عملي لتأثير الثقافة التنظيمية ببعديها (قيم تنظيمية وتوقعات تنظيمية) على حل الصراع التنظيمي وهذا من خلال مقابلة النموذج النظري ومدى مطابقته للواقع وفق استبيان

يتمشى وهدف الدراسة والذي سيتم التأكد ثباته وصدقه وفق التحليل العاملي التوكيدي(النموذج القياسي للأداة)

8.10 حدود الدراسة:

1-الحدود الزمانية: وتم الاعتماد على هذه الفترة الزمنية لأنها تتزامن وفتح التبرصات على مستوى المؤسسة الاستشفائية وتم تحديد الفترة الزمنية من 2018/08/28 إلى 2018/9/28 لفترة التبرص الأولى

و نظرا لعدم اكتمال العمل في توزيع وجمع الاستبيان تم إضافة فترة ثانية وكانت في الفترة الزمنية ومن 2018/9/28 إلى 2018/10/28 فترة التبرص الثانية.

2-الحدود المكانية:

تم الاعتماد على المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بولاية سطيف من أجل اجراء الدراسة الميدانية وهذا لقرب المكان لإقامة الباحثة، بالإضافة الى كونه ميدان خصب لدراسة مثل هذه المواضيع النفسية وهذا لاحتوائه على عدة مصالح وهذا مما أهله بوجود مورد بشري معتبر يساعدنا في اختيار عينة الدراسة بشكل سليم كما يعتبر هذا المستشفى مكسب ثمين لطلبة الطب خصوصا وطلبة الدراسات العليا في تجسيد بحوثهم الميدانية.

9.10 مصطلحات الدراسة:

أ. الثقافة التنظيمية:

مصطلح "ثقافة المنظمة" من المصطلحات السلوكية التي لها دور أساسي في قرارات المنظمة لأنها وثيقة الصلة بالسلوك الإنساني وهذا مما ساهم بالقدر الكبير في تباين التعاريف لهذا المصطلح وهذا مما جعل الباحثين والدارسين يدرسون هذا الموضوع كل حسب تخصصه، وأما عن التعريف المعتمد في دراستنا الحالية هو كالتالي:

• التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية):

ثقافة المنظمة هي الحيز الكبير من سلوكيات الأفراد في المنظمة والتي تعكس الأبعاد (قيمهم المكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية والمحيط الاجتماعي وكذا قيم المنظمة والتزامهم بها بالإضافة إلى توقعاتهم المنتظرة من خلال القيام بالعمل وكذا توقعات المنظمة منهم) والتي تتلخص في قيمة كمية من وراء تطبيق استبيان الثقافة التنظيمية على عمال المؤسسة الاستشفائية.

ب. التعريف الإجرائي لأساليب حل الصراع التنظيمي:

هي الطرق التي تتبع لحل الصراع القائم بين العمال في المؤسسة الاستشفائية والتي تتلخص في: (التجنب، التنازل، الوساطة، التعاون، التنافس)ويمكن معرفتها من خلال قيمة كمية لإجابة العمال القطاع الصحي العمومي سعادنة عبد النور على استبيان أساليب حل الصراع.

ج. المستشفيات العامة وتعرف على أنها:

هي تلك المستشفيات التي تقدم التخصصات الطبية الثانوية جراحة عامة الباطنية وخدمات التوليد والطفولة، طب الأسنان وكذلك خدمات الرعاية الصحية الأولية بالإضافة إلى الخدمات التخصصية الثالثة كجراحة العيون والقلب والعظام ويمكن تقديم خدمات رعاية طويلة المدى. (ذياب،2009،ص25).

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية للدراسة.

11. الدراسة الاستطلاعية

11-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

11-2- عينة الدراسة الاستطلاعية

11-3- منهج الدراسة الاستطلاعية

11-4- أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية

11-5- نتائج الدراسة الاستطلاعية

11-6- الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

الدراسة الأساسية

12-1- أهداف الدراسة.

12-2- منهج الدراسة الأساسية.

12-3- عينة الدراسة الأساسية.

12-4- حدود الدراسة الأساسية.

12-5- أدوات جمع بيانات الدراسة الأساسية.

12-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

من المتعارف عليه أن تأكيد الجوانب النظرية في الدراسة لابد أن يحمل إلى تفعيل معطياتها إلى جانب تطبيقي من شأنه أن يعزز البراهين والحجج التي اعتمدت عليها الدراسة نظريا ولهذا وفي جل الدراسة لابد أن يتبع الجانب النظري بآخر تطبيقي؛ ولهذا فإن الجانب التطبيقي في دراستنا اعتمد على هذا النهج واعتمد دراسة استطلاعية تمهيدا للقيام بدراسة نهائية تدعم البحث واعتمدنا جانبين كما سبق الذكر دراسة استطلاعية اعتمدنا فيها على مرحلتين المرحلة الأولى تم تطبيق المقابلة كأداة لجمع البيانات هذه الأخيرة كانت عبارة عن استبيان مفتوح يتكون من 15 سؤال يشمل المتغيرين الأساسيين في الدراسة (الثقافة التنظيمية بجانبها القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، والصراع التنظيمي في جانب استراتيجيات حلول الصراع وكان عبارة عن 5 استراتيجيات للحلول وفق نموذج توماس وكيلمان) ،في حين أن الدراسة الأساسية تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم تطوير الاستبيان بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية وكذلك نتائج الاستبيان الأولي الذي طبق على عينة قوامها 124 عامل مهني للصحة العمومية وكذلك الدراسات السابقة والإطار النظري.

11. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي بحث أو دراسة خطوة أولية لابد منها، فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة ويتأكد من صلاحية أدوات البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوبة من هذا المنطلق كان لزاما علينا القيام بدراسة استطلاعية بهدف:

1.11 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- 1- معرفة البنية العاملية لمقياس الثقافة التنظيمية وفق التحليل العاملية التوكيدي
- 2- معرفة البنية العاملية لأساليب حل الصراع التنظيمي وفق التحليل العاملية التوكيدي
- 5- معرفة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- 6- بناء نموذج نظري يلخص العوامل المعتمدة في الدراسة

2.11 عينة الدراسة الاستطلاعية:

العينة الأولى:

وهي عينة مكونة من الإداريين المكلفين بالتسيير بالمستشفى (العينة حددت بـ 31 عامل)

جدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة التي طبقت عليها المقابلة

اسم الوظيفة	عدد الأفراد	نسبة العينة
إداريين	940	100%
الإداريين المكلفين بالتسيير	31	33%

المصدر: من إعداد الباحثة.

العينة الثانية:

توزيع المجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد المجتمع الإحصائي الذي طبق عليه الاستبيان الأولي

اسم الوظيفة	عدد أفراد المجتمع الأولي	العينة للمعتمدة للدراسة الاستطلاعية	الاستبيانات المسترجعة	نسبة العينة
إداريين	188	70	70	57%
أطباء	194	80	30	24%
شبه طبي	194	82	24	19%
المجموع	586	232	124	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

3.11 منهج الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد على المنهج المختلط ضمن المنهج الوصفي حيث ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم الاهتمام بجانب كفي لأسئلة مفتوحة نريد من خلالها تشخيص الموضوع وتحليل معطيات الأسئلة النظرية بالإضافة الى تطبيق الاستبيان الأولي الذي يستمد معلوماته من تحليل المقابلة وذلك بهدف الوصول إلى أداة قابلة للدراسة النهائية وذلك بالتأكد من خصائصها السيكو مترية وفق نظرية الصدق الحديثة.

4.11 أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية:

تم الاعتماد على أداتين الأول عبارة عن مقابلة والثانية عبارة عن استبيان مستخلص من مخرجات المقابلة. ولهذا الغرض تم تصميم دليل للمقابلة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المفتوحة وهذا لمعرفة المتغيرات الأساسية التي اعتمدنا عليها. (انظر الملحق رقم(01): دليل المقابلة). كما تم تصميم استبيانين الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والثاني يتعلق بحلول الصراع التنظيمي.

5.11 نتائج الدراسة الاستطلاعية: نتائج المقابلة:

جدول رقم (12) أهم نتائج المقابلة

الرقم	نص السؤال	تكرارات الإجابة	النسبة
01	لديك انتساب عائلي لهذه المؤسسة يدفعك للعمل فيها أكثر.	13	42%
02	تنظر للمؤسسة الاستشفائية مصدر رزقك.	21	68%
03	تستند إلى القيم في جميع تعاملاتك.	31	100%
04	تتعامل مع زملاء العمل بنفس الطريقة.	31	100%
05	تضع حدود لوجودك في المؤسسة الإستشفائية.	31	100%
06	كثيرا ما ينتابك شعور القلق عند الالتحاق بالعمل	10	32%
07	تساند زملاءك في العمل وتشجعهم على الأداء الجيد.	31	100%

08	ترجع إلى ما تعلمته سابقا لحل مشاكل العمل.	22	71%
09	تتجنب الزملاء خوفا من سوء التفاهم.	6	19%
10	يحصل سوء التفاهم من عدم تحقيق المصلحة الشخصية.	31	100%
11	تحاول أن تكون وسيط لحل مشاكل بعض الزملاء	10	32%
12	التواصل الدائم يعيق العمل ويؤدي إلى مشاكل متكررة.	4	13%
13	تسود ثقافة القوة في النظر في التوترات الحاصلة بين العمال.	0	0%
14	تحقق أهدافك داخل المؤسسة الإستشفائية.	31	100%
15	كثيرا ما تتوقف أهدافك أمام تطبيق القوانين.	31	100%

المصدر: من إنجاز الطالبة.

6.11 تحليل الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية:

- تحليل السؤال الأول القائل لديك انتساب عائلي لهذه المؤسسة يدفعك للعمل فيها أكثر، كان الغرض من طرح هذا السؤال هو تحديد نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المؤسسة بدافع القرابة وذوي الألقاب المشتركة، حيث أظهر النسبة ما مقداره 42% وهي نسبة لا بأس بها ويمكن اعتبارها نسبة متوسطة، كما نشير خلال هذه المعطيات أن الأفراد الذين تجهم القرابة في الغالب ينتمون إلى نفس الخدمة وهذا ما لوحظ في إدارتي المالية وإدارة الوسائل الطبية.
- تحليل السؤال الثاني القائل تنظر للمؤسسة الاستشفائية مصدر رزقك؛ كان الغرض من طرح هذا السؤال هو اختبار مدى التزام الأفراد بمنصب عملهم وولائهم للمؤسسة حيث أجاب 21 فرد على أن التحاقهم بالعمل ضمن هذه المؤسسة يعد من الضروريات وأنهم لا يمتنون مهنة أخرى غير هذه المهنة وتفسر نسبة 68% هذه الإجابة وهي نسبة مرتفعة.
- تحليل السؤال الثالث القائل تستند إلى القيم في جميع تعاملاتك؛ كان هدف هذا السؤال أولا مدى معرفة الأفراد للقيم السائدة وثانيا متى يلجأ الأفراد لهذه القيم حيث

سجلت إجابات جيدة وأن الأفراد يفقهون القيم التنظيمية وقد أجاب كل الأفراد بأن القيم تتمثل في قيم الوقت قيم الأداء قيم الاحترام... وغيرها من القيم التنظيمية وأنهم يولونها الاهتمام الكبير لأنها جزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة الاستشفائية وكانت النسبة 100% معبرة عن تلك الإجابة.

- تحليل السؤال الرابع والقائل تتعامل مع زملاء العمل بنفس الطريقة؛ كان الهدف من طرح السؤال هل الأفراد العاملون منصفون مع بعضهم أم لا وهل تسود قيم المساواة بينهم أم لا حيث لاحظنا أن الأفراد لهم الاهتمام الكبير بالمساواة لا يمكن أن نرى التحيز في المعاملات إلى طرف على غرار طرف آخر وهذا نفسه من خلال إجاباتهم، حيث بلغت نسبة الإجابة ب 100% وهي قيمة مرتفعة.

- تحليل السؤال السادس القائل كثيرا ما ينتابك شعور القلق عند الالتحاق بالعمل كان الغرض من طرح هذا السؤال هل العاملون يكرهون الالتحاق بالعمل حيث سجلت 32% كنسبة معبرة عن هذا السؤال، كما تعد نسبة تحت المتوسط وهذا بدوره يعكس الاهتمام الكبير من طرف العاملين بالالتحاق بوظائفهم عن إرادة وقناعة.

- تحليل السؤال الرابع عشر القائل تحقق أهدافك داخل المؤسسة الاستشفائية حيث كان الهدف من طرح هذا السؤال هو مدى تحقق توقعات الأفراد من خلال التحاقهم بالمؤسسة وهل ما كانوا ينتظروه قبل الالتحاق بالعمل وجدوه حين التحاقهم بالعمل أم لا حيث أجاب كل الأفراد أن الوظيفة التي يعملون بها تحقق لهم كل أهدافهم ومن بين هذه الأهداف هو تحقق لهم أجرا مناسباً بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية وكذلك الاستقرار الاجتماعي حيث ينظر إليهم الكثير أنهم أقدر على القيام بالعمل وأن لهم مكانة خاصة ضمن محيطهم الاجتماعي وهذا ما تعبر عليه نسبة 100% التي سجلت من خلال الإجابات .

- تحليل السؤال الخامس عشر القائل كثيرا ما تتوقف أهدافك أمام تطبيق القوانين كان الهدف من طرح السؤال هو معرفة أهداف أخرى يسعى الأفراد العاملون الوصول إليها

لكن المنظومة القانونية للمؤسسة تمنعهم من ذلك وبالفعل فقد سجلنا بعض الأفراد ليس هدفهم الأجر فقط بل أهداف أسمى من ذلك وهو الخدمة الحسنة للمؤسسة وأن نجاح المؤسسة من ناحية التسيير يعد نجاح لهم وإن كان هذه النسبة قليلة تحت المتوسط عبرت عنها نسبة 19% إلا أنها تعبر بصدق عن الفروق الفردية بين العاملين وأن هناك من العاملين يحبون تطوير العمل وتجويد الخدمة وكذلك الإبداع في التسيير وغيرها

7.11 تحليل الأسئلة الخاصة بأساليب حل الصراع التنظيمي:

- تحليل السؤال الخامس القائل تضع حدود لوجودك في المؤسسة الإستشفائية نريد من خلال هذا السؤال الوصول الى معرفة الضوابط التي تحد من العلاقة بين العاملين حيث سجلت نسبة مرتفعة مقدرة ب 100% وهذا دليل أن كل العاملين يريدون الابتعاد عن المشاكل التي قد تحصل من خلال تفاعلهم أثناء تأدية وظائفهم.
- تحليل السؤال السابع والقائل تساند زملاءك في العمل وتشجعهم على الأداء الجيد نرى أن نسبة الإجابة مرتفعة وبالتالي فكل العاملين أرادوا أن يثبتوا من خلال هذا السؤال أنه توجد بينهم مساندة وهي أساس الاستمرارية في العمل وأيضا أكدوا لنا أن هناك تعاون بينهم وهذا للوصول الى أداء جيد.
- تحليل السؤال الثامن والقائل ترجع إلى ما تعلمته سابقا لحل مشاكل العمل نريد من خلال هذا السؤال الكشف على أن العلاقة التي تربط الأفراد هي علاقة تعلم وبالتالي فهم يستندون الى معارفهم في الحلول لبعض المشكلات التي تواجههم، وتم الإجابة بنسبة مرتفعة وهذا ما تعبر عليه النسبة 71%.
- تحليل السؤال التاسع والقائل تتجنب زملاء خوفا من سوء التفاهم هنا نريد توضيح ما إذا كان الأفراد العاملين يستندون في حلولهم للمشاكل بتجنب بعضهم البعض وبالتالي تصبح علاقاتهم محدودة وقد أجاب العاملون بنسبة مقدرة ب 19% وهي نسبة دون المتوسط أي معبرة على أن العاملون لا يتجنبون بعضهم.

- تحليل السؤال العاشر والقائل يحصل سوء التفاهم من عدم تحقيق المصلحة الشخصية يؤكد العاملون وبنسبة 100% في الإجابة على السؤال حيث يرجع الصراع الى عدم تحقيق مصالحهم داخل المؤسسة
- تحليل السؤال الحادي عشر والقائل تحاول أن تكون وسيط لحل مشاكل بعض الزملاء نريد معرفة ما إذا كان الأفراد العاملون يطبقون أسلوب الوساطة أم لا وقد سجلنا نسبة تحت المتوسط أي أن الأفراد لا يتوسطون لحل بعض مشاكل العمل.
- تحليل السؤال الثاني عشر والقائل التواصل الدائم يعيق العمل ويؤدي إلى مشاكل متكررة، كان هدفنا معرفة ما إذا كان الاتصال يعيق العمل ويؤدي الى المشاكل وأول المشاكل الصراع التنظيمي، حيث عبر العاملون على أنهم يتواصلون مع بعضهم دون مشاكل وهذا ما تعبر عليه نسبة 13% وهي نسبة دون المتوسط.
- تحليل السؤال الثالث عشر والقائل تسود ثقافة القوة في النظر في التوترات الحاصلة بين العمال سجلنا من خلال هذا السؤال انعدام ثقافة القوة بين العمال وبالتالي فإن مؤسسة العمل يسود فيها الحوار والتواصل بشكل جيد ولا يمكن أن يحصل الصراع من جراء الضغوط والأوامر المتكررة على العمال والقصرية في بعض الأحيان.

8.11 نتائج المقابلة في ضوء التنظير:

نلاحظ من خلال أسئلة المقابلة والتي تخص متغير الثقافة التنظيمية وكذا أساليب حل الصراع التنظيمي أن العاملون داخل المؤسسة لهم اهتمام كبير بموضوع الثقافة التنظيمية ولا سيما القيم التي أجاب معظم الأفراد على أنها جزء من الحياة العملية داخل المؤسسة الإستشفائية كما عبروا على أنه ومن الضروري احترام القيم السائدة وهذا ضمانا للسير الحسن للعمل وهذا ما ذهبت إليه الدراسات المعتمدة حيث تؤكد دراسة Mahmood Razavi Homaye Nazanin و Gorbani حيث أكد الباحثان على العلاقة الوطيدة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي مفسرة في قيمة معامل الارتباط 0.03 وبالرغم أنه

ارتباط ضعيف إلا أنه مفسر للعلاقة بين محاور الثقافة التنظيمية وأساليب حل الصراع وهي قيمة متفقة ونتائج محور الثقافة التنظيمية المعتمدة في المقابلة وذهب في نفس السياق الباحثان SiriwanSirisakdiporn والباحث Suebskul Kwan Nualskul أن علاقة البناء الثقافي بإدارة الصراع التنظيمي قدر ب 0.01 وهو ارتباط موجب مما يتفق و نتائج المقابلة التي تؤكد معظم نسب المحصل عليها ذات تفسير إيجابي بوجود الظاهرة .

كما سجلنا من خلال نتائج المقابلة أن أساليب حل الصراع تتفاوت نسبها ويمكن تسجيل النسبة الأكثر استخداما في الإدارة الإستشفائية هي التجنب وكذلك التعاون في حين يغيب أسلوب الإجبار على عكس دراسة عوزير سعدي التي توصلت الى نسبة مرتفعة لأسلوب الإجبار مقدرة ب 99.98 % وهي نسبة مرتفعة جدا ثم أسلوب المواجهة بنسبة 100% وهذا راجع بطبيعة الحال الى طبيعة البيئة المهنية فالبيئة الإستشفائية أكثر حساسية لتقبل الإجبار على عكس الأندية الرياضية التي يكون فيها نوع من الصرامة في التعامل مع الصراعات الواقعة.

11-9. نتائج الاستبيان الأولي:

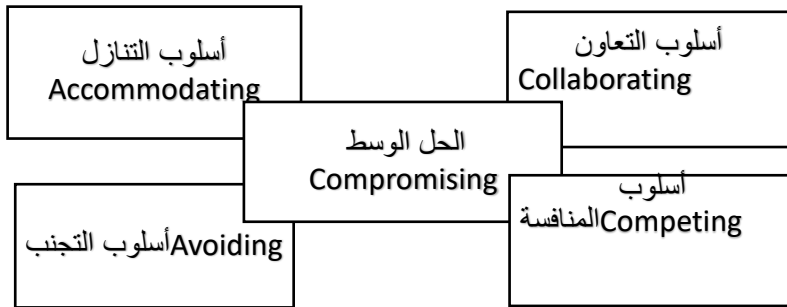
بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك عل نتائج المقابلة التي تم تحليلها نظريا وهذا لمساعدتنا على بناء استبيان الدراسة الحالية والدراسات التي تم اعتمادها هي كالتالي:

1-دراسة رحاب محمد عبد الرحمان سنة 2015 والمعونة بـ "أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن" والمنشورة ضمن كتاب المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ضمن سلسلة أطروحات الدكتوراه وتم اعتمادنا على استبيان هذه الدراسة والذي يعتبر مقياس تقييم القيم التنظيمية.

2-بالإضافة إلى قراءة وتحليل بعض النماذج التي ركزت على دراسة الثقافة التنظيمية منها ما ذكره الخفاجي في كتابه ثقافة المنظمة، ص 59.

- نموذج (schein)1985)
- نموذج (hofested.1980)
- نموذج (ouchi.1981)
- نموذج (Peter Waterman1982).
- وبتحليل هذه النماذج ومحتوياتها تم الاعتماد على جانبين رئيسيين:
- 1- جانب الأول: ويتعلق بالقيم؛ والذي يمثل الجانب المتعارف عليه بين العمال وكذلك بين العمال والمنظمة حيث أن هذه القيم تضم أعمالهم وتحدد مهامهم.
- 2- جانب الثاني: ويتعلق بالتوقعات؛ والتي تمثل الجانب الذي يحمله كل عامل ويتلخص في أهدافهم من العمل وكذلك تحمله المنظمة كنظرة بعيدة المدى لما سيقوم به العمال من خلال انجازهم للعمل وبعبارة وجيزة هي مجمل ما يريده العامل وملخص ما تريده المنظمة من العمال. (ريجيو، 1999، ص250).
- وبناءا على هذا التحليل تم بناء مقياس للثقافة التنظيمية يتماشى وعنوان الأطروحة والهدف الذي نسعى للوصول إليه من خلال النزول للميدان.
- كما تم تصميم الجزء الثاني لقياس المتغير الثاني المتعلق بالاستراتيجيات حل الصراع التنظيمي وهذا حسب نموذج توماس وكلمان وحيث ركزا على خمسة استراتيجيات موضحة حسب النموذج التالي :

شكل رقم(10) يمثل أساليب حل الصراع التنظيمي



المصدر: (نموذج توماس وكلمان) الفريجات وآخرون. 2009، ص332).

وبناء على هذه المعطيات النظرية تم تقسيم المقياس الى 3 جوانب أساسية:

✓ الجانب الأول: ومتعلق بالأسئلة العامة وتضم: الجنس، الخبرة

✓ الجانب الثاني: ويتعلق بمحتوى الدراسة وينقسم بدوره الى جانبين:

الجانب الأول: مقياس للثقافة التنظيمية ويشمل العوامل الرئيسية للثقافة هما القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية ويحتوي هذا المقياس على 30 بند 14 بند يتعلق بقياس القيم التنظيمية و16 بند يتعلق بقياس التوقعات التنظيمية.

والجانب الثاني: مقياس يشمل حلول الصراع التنظيمي ويتكون من 5 أساليب لحلول الصراع (التجنب، الوساطة، التعاون، التنازل والمنافسة)، وتشمل 25 بند موزعين بالتساوي على الأساليب المذكورة سالفًا وهذا المقياس تم اعتمادا استنادا الى نموذج توماس وكلمان لحل الصراع التنظيمي

جدول رقم (13): ترميز بيانات الاستبيان

الرمز	ترجمة المتغير	المتغير	
VAL	organisational values	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
EX	organisational expectations	التوقعات التنظيمية	
AV	Avoiding	التجنب	أساليب حل الصراع التنظيمي وفق نموذج كلمان وتوماس
CO	Compromising	الوساطة	
COL	Collaborating	التعاون	
AC	Accommodating	التنازل	
COM	Competing	المنافسة	

المصدر: من إنجاز الباحثة.

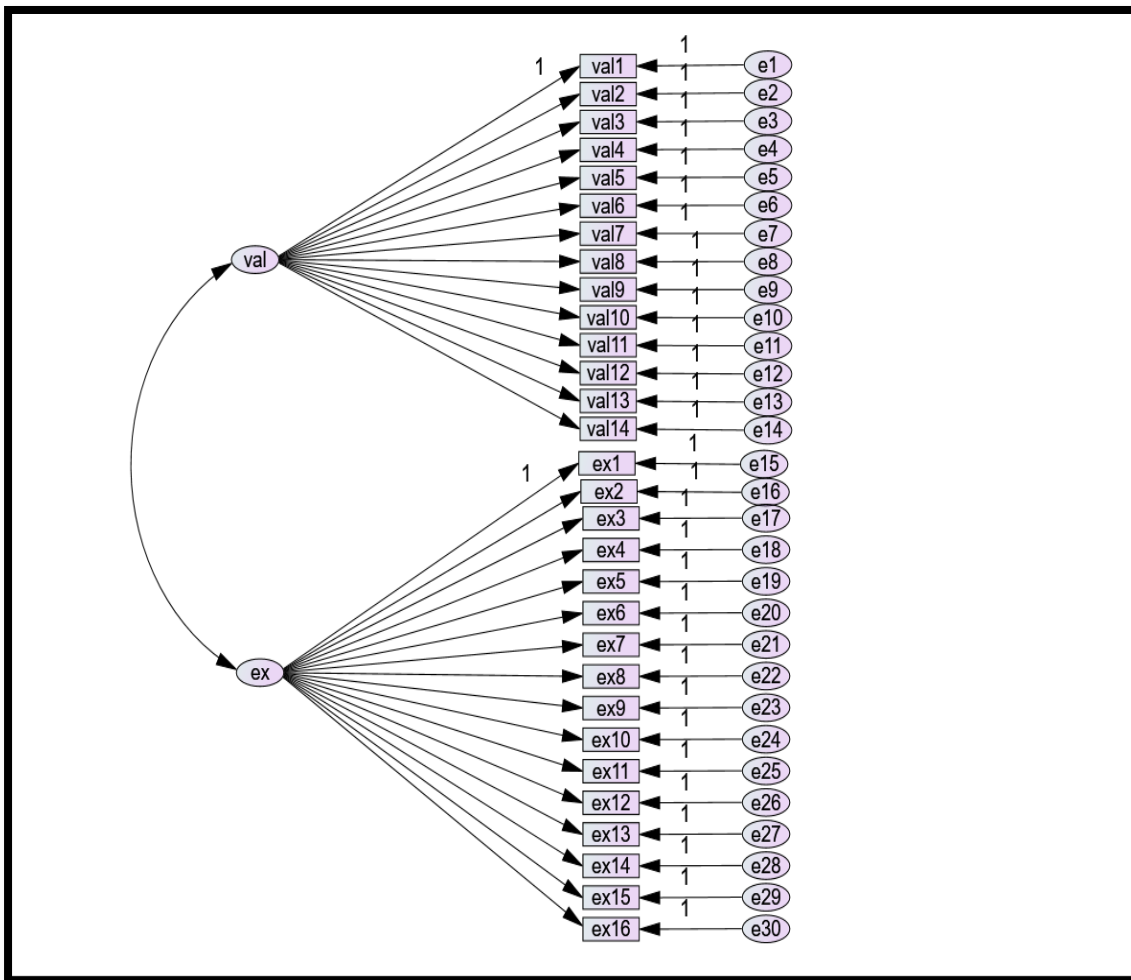
11-10- اختبار صلاحية أداة القياس:

أولاً: النموذج القياسي لمقياس الثقافة التنظيمية:

ملاحظة: التحليل التو كيدي: (القياسي) أسلوب إحصائي يستخدم في فحص البنية العاملية المفترضة والتحقق من مطابقتها للبنية الفعلية المستمدة من مجموعة بيانات البحث. (لقوي، بن زاهي، 2017، ص 439).

رسم النموذج:

الشكل رقم (11) النموذج المقترح لعوامل الثقافة التنظيمية



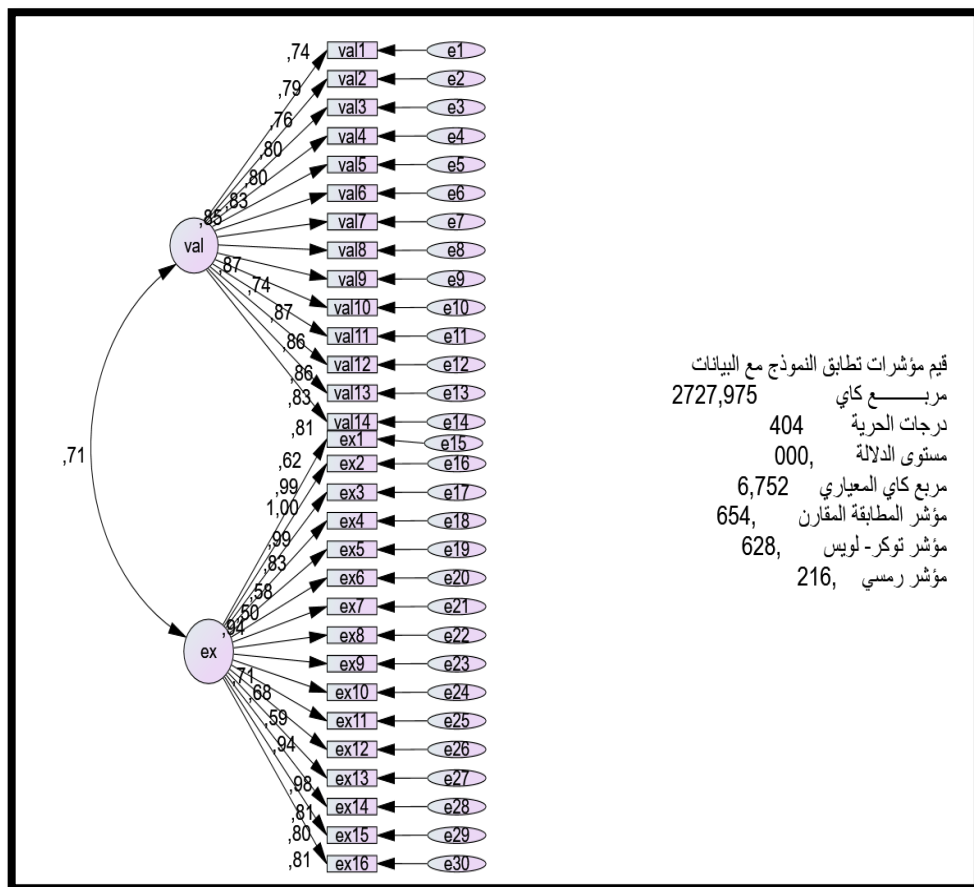
المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

اختبار النموذج:

التحليل العاملي التوكيدي للنموذج من الدرجة الأولى لقيم عوامل الثقافة التنظيمية:

يوضح الشكل رقم (11) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير " الثقافة التنظيمية" والذي ينطوي على بعدين من أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية، يوضح تشبع أبعاد الثقافة التنظيمية بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها، والارتباطات البنوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة بيانياً المحدث بالسهم.

الشكل رقم (12) النموذج القياسي قبل التعديل -القيم المعيارية-لعوامل الثقافة التنظيمية



المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

تحليل النتائج المتوصل إليها:

من خلال تصميمنا لمقياس الثقافة التنظيمية الذي يضم عاملين كاملين لتفسير هذا المقياس وتتمثل ذلك في القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية ومن خلال إجراءات التحليل العملي للتوكيدي تبين لنا من خلال الشكل رقم (12) أن المقياس المعتمد خال من الارتباطات الغير منطقية أي عدم وجود ارتباط يتجاوز الواحد الصحيح وهذا مما يدعم لنا قوه الإطار النظري وعدم وجود مشكل في تقسيمنا لمقياس الثقافة الى جزئيين أما مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات فقد سجلنا عدم تطابق تام بين المقياس وبين بيانات الدراسة حيث نجد أن مؤشرات:

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يحتاج إلى تحسين كذلك مؤشر توكر لويس (TLi) يحتاج أيضا الى تحسين بالإضافة إلى مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) هذا فيم يخص مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة، ومن جهة أخرى نجد مؤشرات المطابقة المطلقة 2 هي الأخرى سجلنا فيها عدم التطابق لقيمتي مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA حيث يحتاج الى تعديل وكذلك مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري SRMR.

نلاحظ من خلال النموذج أن مؤشرات المطابقة غير كافية للحكم على جودة مطابقة النموذج وهذا مما الزم النظر في النموذج وذلك بإجراء التعديلات عليه ليكون مؤشرات ذات مطابقة قوية وفي هذا نسجل قيم المطابقة للنموذج قبل التعديل كالاتي:

جدول رقم (14): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج الثقافة التنظيمية قبل التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	النتيجة.
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	.654	CFI ≥ 0.90 افضل CFI = 1 مطابقة تامة	يحتاج إلى تعديل: حيث من خلاله يمكن الحكم على وجود ارتباطات وعلاقات تجمع بين

متغيرات النموذج وأن النموذج يبتعد عن النموذج الصفري			
يحتاج الى تعديل: ينطبق عليه نفس الحكم	تطابق $TLI \geq 0.90$ أفضل $TFI = 1$ مطابقة تامة	.628	مؤشر توكر لويس (TLi)
يحتاج الى تعديل: ينطبق عليه نفس الحكم	تطابق $IFI \geq 0.90$ أفضل $IFI = 1$ مطابقة تامة.	.66	مؤشر المطابقة التزايد (IFI)

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

جدول رقم (15) : مؤشرات المطابقة المطلقة لنموذج الثقافة التنظيمية قبل التعديل

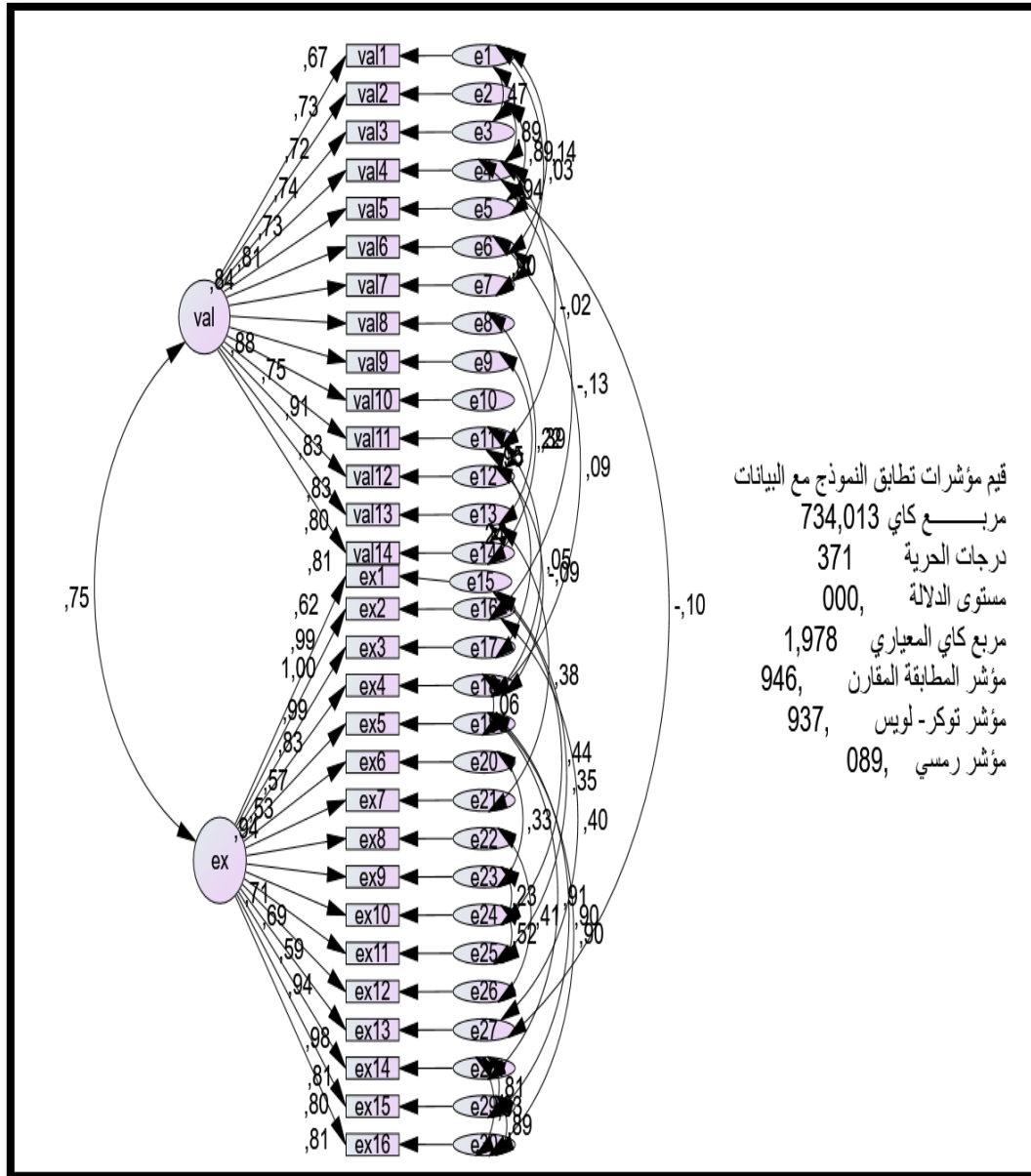
المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج.	النتيجة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	.216	قبول [0.08 ، 0.05] النموذج	يحتاج الى تعديل
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري $SRMR = 0$ مطابقة تامة.	0.1150	تطابق $SRMR < 0.08$ أفضل.	يحتاج الى تعديل

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

وهذا مما وجب علينا تحسين النموذج استنادا الى مؤشر التعديل حيث ولحل مشكله
عدم التطابق تم الربط بين الأخطاء المعيارية بين الفقرات وهذا راجع لتشابهها والتي أجازها
الاحصائيون ونتيجة وحدة أداة القياس يجوز ربط الأخطاء للعاملين ولا حرج في ذلك

تعديل النموذج:

الشكل رقم (13) النموذج القياسي بعد التعديل - القيم المعيارية - لعوامل الثقافة التنظيمية



المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

بعد إجراء التحليل ببرنامج Spss Amos قمنا بإضافة تعديلات على النموذج المقترح وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف برنامج التحليل للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتلخص هذا التعديل في إضافة روابط بين أخطاء القياس كما يلي:
 -الربط بين خطأ القياس (e16) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e4) من عامل "القيم"

الربط بين خطأ القياس (e27) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e4) من عامل "القيم"
الربط بين خطأ القياس (e18) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e6) من عامل "القيم"
الربط بين خطأ القياس (e18) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e11) من عامل
"القيم"

الربط بين خطأ القياس (e17) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e11) من عامل
"القيم"

الربط بين خطأ القياس (e18) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e12) من عامل
"القيم"

الربط بين خطأ القياس (e21) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e13) من عامل
"القيم" الربط بين خطأ القياس (e25) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e15) من
عامل "القيم"

الربط بين خطأ القياس (e24) من عامل "التوقعات" وخطأ القياس (e15) من عامل
"القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e1) وخطأ القياس (e6) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e1) وخطأ القياس (e7) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e1) وخطأ القياس (e3) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e2) وخطأ القياس (e4) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e2) وخطأ القياس (e5) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e4) وخطأ القياس (e11) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e4) وخطأ القياس (e5) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e6) وخطأ القياس (e7) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e8) وخطأ القياس (e14) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e9) وخطأ القياس (e13) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e11) وخطأ القياس (e12) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e13) وخطأ القياس (e14) من نفس العامل "القيم"

-الربط بين خطأ القياس (e16) وخطأ القياس (e27) من نفس العامل "التوقعات"

- الربط بين خطأ القياس (e18) وخطأ القياس (e19) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e19) وخطأ القياس (e28) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e19) وخطأ القياس (e29) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e19) وخطأ القياس (e30) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e20) وخطأ القياس (e23) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e22) وخطأ القياس (e26) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e23) وخطأ القياس (e24) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e24) وخطأ القياس (e25) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e28) وخطأ القياس (e29) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e28) وخطأ القياس (e30) من نفس العامل "التوقعات"
 - الربط بين خطأ القياس (e29) وخطأ القياس (e30) من نفس العامل "التوقعات"
- جدول رقم (16) : مؤشرات المطابقة المطلقة لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج
مربع كاي Cmin	734.013	لا يكون دالا
مربع كاي المعياري Cmin/Df	1.978	يجب ان يكون محصورا [1-5]
درجات الحرية (df)	371	$df \geq 0$ نموذج معين
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

وبعد ربط الأخطاء تم الوصول على تحسن في مؤشرات المطابقة كالاتي:

في الجدول رقم (16) يعتبر مؤشر مربع كاي χ^2 من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (734.013) بدرجة حرية (371)، وهي دالة عند $p < 0.000$ أي تحت مستوى 0.001، إلا انه لا يوجد اي مقدار لمربع كاي (χ^2) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (C_{min}/Df) والتي سجلت قيمته بـ (1.978)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين [1-5]،

وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

جدول رقم (17): مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة لنموذج الثقافة التنظيمية بعد

التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	.946	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل CFI = 1 مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLi)	.937	TLI ≥ 0.90 تطابق أفضل TLI = 1 مطابقة تامة
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	.95	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل IFI = 1 مطابقة تامة.

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

في الجدول رقم (17) نلاحظ قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.946) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي (χ^2) للنموذج المُختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري،

وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (937)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج المُختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المُختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة عموماً بالتقريب مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المُختبر.

وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.95)، وببين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقتها على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

جدول رقم (18): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.89	[0.08، 0.05] قبول النموذج
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.0949	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول رقم (18) نجد أن كل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.89)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والذي يساوي (0.09)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويُعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

(RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي (χ^2) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، فهو يُعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05-0.08].

- القيم المعيارية و الامعيارية لنموذج الثقافة التنظيمية:

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني رقم (19) لنموذج " الثقافة التنظيمية" والذي يمثل درجة تشبع أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤشرات أو الفقرات المُعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة الى كل مؤشر من المؤشرات أو الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الأشباع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، كما هو موضح في الجدول رقم (19) لتقديرات نموذج الثقافة التنظيمية، حيث يتضح من خلال الجدول أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد الثقافة التنظيمية هو المؤشر أو الفقرة رقم (10) في بعد القيم التنظيمية، إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.91)، والفقرة رقم (3) في بعد التوقعات التنظيمية

أما أقل المؤشرات إشباعاً فيتضح في الفقرة (1) في بعد القيم التنظيمية، حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0,673)، أما بعد التوقعات التنظيمية فأقل قيمة في الفقرة رقم (7) وقد بلغت (0,533).

كما يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نموذج الثقافة التنظيمية خال من الارتباطات الغير منطقية، والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشبع أو الصدق بين عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشرات أو فقراتها الثلاثون جيدة، فقد تجاوزت معظمها 0.30 مع مستويات معنوية ($p\text{-value} = 0.000$)

جدول رقم(19): التقديرات المقاسة لنموذج الثقافة التنظيمية

الدلالة	قيمة الخطأ	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية

val1 <--- F1	1.000	0,673	0,547071	
val2 <--- F1	.982	0,726	0,472924	***
val3 <--- F1	.990	0,719	0,483039	***
val4 <--- F1	.992	0,736	0,458304	***
val5 <--- F1	.963	0,729	0,468559	***
val6 <--- F1	1.045	0,811	0,342279	***
val7 <--- F1	1.071	0,835	0,302775	***
val8 <--- F1	1.154	0,881	0,223839	***
val9 <--- F1	1.037	0,752	0,434496	***
val10 <--- F1	2.020	0,911	0,170079	***
val11 <--- F1	1.024	0,835	0,302775	***
val12 <--- F1	1.022	0,834	0,304444	***
val13 <--- F1	.990	0,798	0,363196	***
val14 <--- F1	1.055	0,811	0,342279	***
ex1 <--- F2	1.000	0,621	0,614359	***
ex2 <--- F2	1.726	0,987	0,025831	***
ex3 <--- F2	1.766	10,000	-0,002	***
ex4 <--- F2	1.777	0,994	0,011964	***
ex5 <--- F2	1.481	0,83	0,3111	***
ex6 <--- F2	.910	0,566	0,679644	***
ex7 <--- F2	.825	0,533	0,715911	***
ex8 <--- F2	1.661	0,938	0,120156	***
ex9 <--- F2	1.112	0,711	0,494479	***
ex10 <--- F2	1.097	0,692	0,521136	***
ex11 <--- F2	.954	0,592	0,649536	***
ex12 <--- F2	1.640	0,935	0,125775	***
ex13 <--- F2	1.696	0,978	0,043516	***
ex14 <--- F2	1.429	0,811	0,342279	***
ex15 <--- F2	1.404	0,799	0,361599	***

ex16 <--- F2	1.404	0,806	0,350364	***
--------------	-------	-------	----------	-----

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

*** تشير إلى الدلالة الإحصائية عند المستوى 0.001

حسب ما سبق يمكن القول بأن التشبعات أو تقديرات النموذج ثنائي الأبعاد " الثقافة التنظيمية" مقبولة، حيث كانت قيم التشبع محصورة بين [0.53- 1.00]، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، الجدول. أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الثنائية للثقافة التنظيمية. مما يؤكد أن النموذج العاملي التوكيدي الثنائي يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات وبالتالي هو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة.

استنتاج عام لاختبار النموذج:

إذن ما يمكن قوله إن نموذج عوامل الثقافة التنظيمية يتوفر على جودة مطابقة، حيث يتكون هذا النموذج من عاملين كامنين من الدرجة الأولى (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، تتشعب على كل عامل كامن مجموعة من المؤشرات (فقرات) ترتبط بدرجات مقبولة من التشبع ودلالة إحصائية جيدة.

11-11- الخصائص السيكومترية :

التحقق من مؤشرات الصدق البنائي لمقياس الثقافة التنظيمية:

يتعلق الأمر هنا بمعرفة مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنسب إليها (الثبات)، وأيضا صلاحية هذه المؤشرات وملائمتها للدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي إليها (الصدق). (المجد تيغزة، 2011، ص146)

أما في التوجه الحديث فأصبح يُعتمد على ما يُسمى بالثبات المركب (CR)، ويتحقق الثبات المركب عندما تكون قيمته أكبر من 0.7، أي. (CR > 0.7) حيث يتم حسابه وفق المعادلة التالية: (البرق، وآخرون، 2010، ص95).

$$\text{Composite reliability} = \frac{(\sum s \tan dizedloading)^2}{(\sum s \tan dizedloading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

شكل رقم (14) يوضح معادلة حساب الثبات المركب

ويختصر الجدول رقم (20) الموالي قيم الثبات المركب لعوامل نموذج الثقافة التنظيمية وركائز أدلة صدق البنائي بنوعيه التقاربي والتمييزي كما هو موضّح:

جدول 20 الثبات المركب (CR) والتباينات (AVE، MSV، ASV) لنموذج الثقافة التنظيمية

العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
القيم التنظيمية	0.82	0.77	0.74	0.74
التوقعات التنظيمية	0.85	0.78	0.74	0.74

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

*CR: الثبات المركب Composite Reliability:

*AVE: متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extract):

*MSV: أقصى مربع التباين المشترك (Maximum Shared Squared Variance):

*ASV: مربع التباين المشترك (Average Shared Square Variance):

هناك ثلاث أدلة للصدق التقاربي للنموذج؛ فأول هاته الأدلة أن تتجاوز قيمة AVE الحد (0.5)،

حيث يعبر هذا المؤشر عن مدى ارتباط المؤشرات بالمدى الذي تنتمي إليه، وهذا معناها التباين المفسر من قبل العبارات أو المؤشرات أكبر من التباين المستخلص. (القهوجي، أبو عواد، 2018، ص127).

فمن خلال الجدول رقم (20)، نلاحظ أن قيم (AVE) كلها أكبر من الحد (0.5)، فقد

سجلنا AVE (القيم التنظيمية) مساو للقيمة (0.77)، أما AVE (التوقعات التنظيمية)

فجاءت قيمته مساوية لـ (0.78) وكل نتائج العوامل محققة للشرط الأول.

أما الدليل الثاني للصدق التقاربي للنموذج يتجلى في أن قيمة الثبات المركب للعامل

(CR) أكبر من قيمة متوسط التباين المستخلص المستخرج (AVE)، وهذا محقق في كل

العوامل المكونة لنموذج القيم التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن:

CR (القيم التنظيمية) < AVE (القيم التنظيمية) بدليل القيمة المسجلة 0.82 < 0.77

CR (التوقعات التنظيمية) < AVE (التوقعات التنظيمية) بدليل القيمة المسجلة 0.85 <

0.78

الدليل الثالث للصدق التقاربي: يقتصر على قيمة الثبات المركب (CR)، حيث لا بد ان تتجاوز الحد 0.7 وهذا محقق في كل العوامل لنموذج الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (20).

فيما يخص أدلة الصدق ألتباعدي أو ألتمايزي للنموذج؛ فأول شرط أن تكون قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من قيمة أقصى مربع التباين المشترك (MSV)، وهذا يعني انه لا يوجد عامل آخر يفسر تباينا أكثر في عبارات كل بعد أكثر من العبارات نفسها، وهذا محقق في كل العوامل لنموذج القيم التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن: $AVE < MSV$ (القيم التنظيمية) $0.77 < 0.74$.

AVE (التوقعات التنظيمية) $MSV <$ (التوقعات التنظيمية) $0.78 < 0.74$.

أما ثاني شرط للصدق ألتباعدي للنموذج؛ أن تكون قيمة متوسط التباين المستخلص AVE أكبر من قيمة مربع التباين المشترك ASV وهذا محقق في كل عوامل نموذج القيم التنظيمية حيث أظهرت النتائج:

AVE (القيم التنظيمية) $ASV <$ (القيم التنظيمية) $0.77 < 0.74$.

AVE (التوقعات التنظيمية) $ASV <$ (التوقعات التنظيمية) $0.78 < 0.74$.

كل الدلائل السابقة تدل على أن المقياس الخاص بالثقافة التنظيمية يمتاز بدرجة

مصادقية

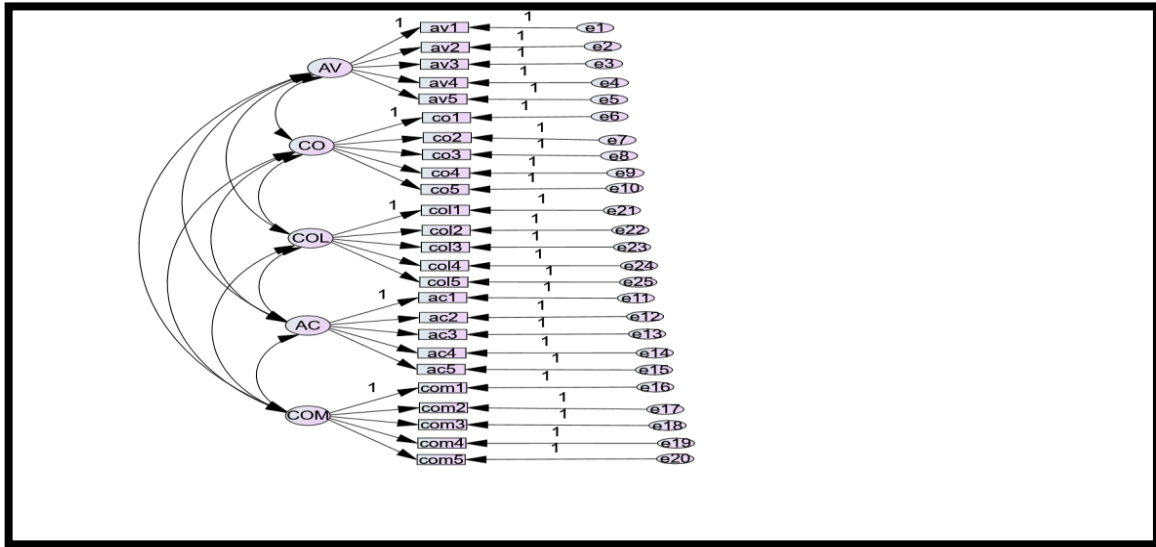
(الصدق البنائي) عالية وهذا لما وضع لقياسه، حيث تم تأكيد أن بنية نموذج الثقافة

التنظيمية تتكون من عاملين هما : القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وهاته العوامل تتشعب عليها ثلاثون (30) فقرة أو مؤشر مقياس. وهو ما يؤكد التنظير السابق.

ثانيا: النموذج القياسي لمقياس حل الصراع التنظيمي:

رسم النموذج

الشكل رقم (15) النموذج المقترح لأساليب حل الصراع التنظيمي



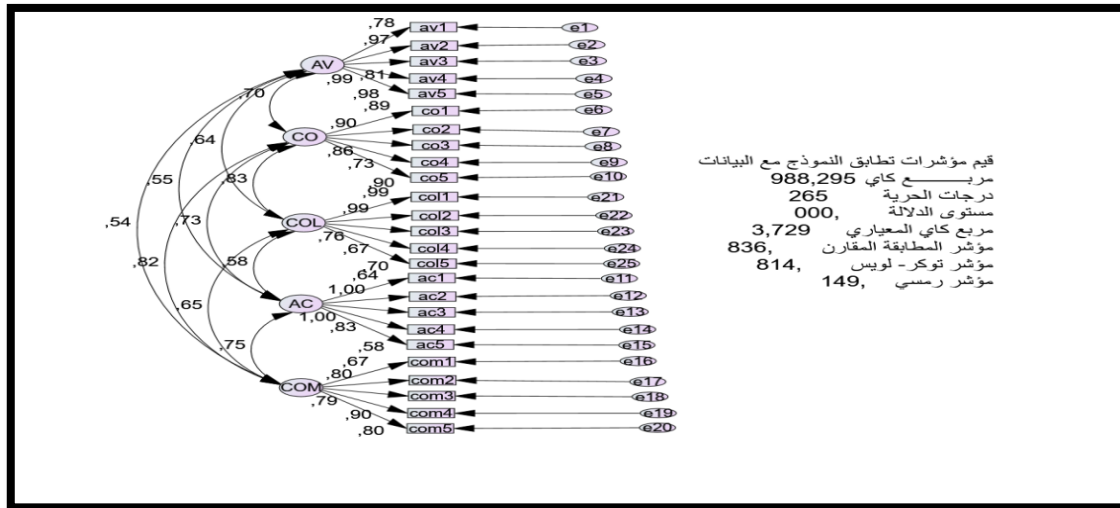
المصدر : من مخرجات SPSS-AMOS24

اختبار النموذج:

التحليل العاملي التوكيدي للنموذج من الدرجة الأولى لأساليب حل الصراع التنظيمي:

يوضح الشكل البياني رقم (15) نموذج التحليل العاملي التوكيدي " لأساليب حل الصراع التنظيمي" والذي ينطوي على خمسة أبعاد، يوضح تشبع أبعاد حل الصراع التنظيمي بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها، والارتباطات البنوية بين العوامل الكامنة، مع التعديلات المقترحة للنموذج الممثلة بيانياً بالسهم المحدب

الشكل رقم (16) النموذج القياسي قبل التعديل -القيم المعيارية-لأساليب حل الصراع التنظيمي



المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

تحليل نتائج المتوصل إليها:

نلاحظ من خلال النموذج أن مؤشرات المطابقة غير كافية للحكم على جودة مطابقة النموذج وهذا مما الزم النظر في النموذج وذلك بإجراء التعديلات عليه ليكون مؤشراته ذات مطابقة قوية وفي هذا نسجل قيم المطابقة للنموذج قبل التعديل كالآتي:

جدول رقم(21): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل

المؤشر.	القيمة المسجلة.	شروط القبول للنموذج.	النتيجة.
مربع كاي Cmin	988.295	لا يكون دالا.	مقبول
مربع كاي المعياري Cmin/Df	3.729	يجب ان يكون محصورا [5-1]	جيدة

مقبول	$df \geq 0$ نموذج معين.	265	درجات الحرية (df)
		0.000	مستوى الدلالة (p-value)

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

في الجدول رقم (21) يعتبر مؤشر مربع كاي χ^2 من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (988.295) بدرجة حرية (265)، وهي دالة عند $p < 0.000$ أي تحت مستوى 0.001، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي (χ^2) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ (3.729)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين

[1-5]، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

وبالتالي ما يلاحظ على مؤشرات المطابقة أنها لا تحتاج إلى تعديل وهذا يجعلنا ننظر إلى بقية المؤشرات

جدول رقم (22): مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج	النتيجة.
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	836.	$CFI \geq 0.90$ تطابق افضل $CFI = 1$ مطابقة تامة.	يحتاج الى تعديل

مؤشر توكر لويس (TLi)	81.	TLi >= 0.90 تطابق أفضل TFI=1 مطابقة تامة	يحتاج الى تعديل
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	.84	IFI >= 0.90 تطابق أفضل IFI=1 مطابقة تامة.	يحتاج الى تعديل

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

في الجدول رقم (22) نلاحظ ان قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (836.) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي (χ^2) للنموذج المُختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج

أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLi) فكانت قيمته (81.)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج المُختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المُختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة عموما بالتقريب مقارنة بدرجة القطع المُقدرة بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المُختبر.

وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فكانت قيمته تساوي (84.)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقتها على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

جدول رقم (23): مؤشرات المطابقة 2 لنموذج حل الصراع التنظيمي قبل التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج.	النتيجة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	.149	[0.08، 0.05] قبول النموذج	يحتاج الى تعديل
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR = 0 مطابقة تامة.	0.1101	SRMR < 0.08 أفضل.	يحتاج الى تعديل

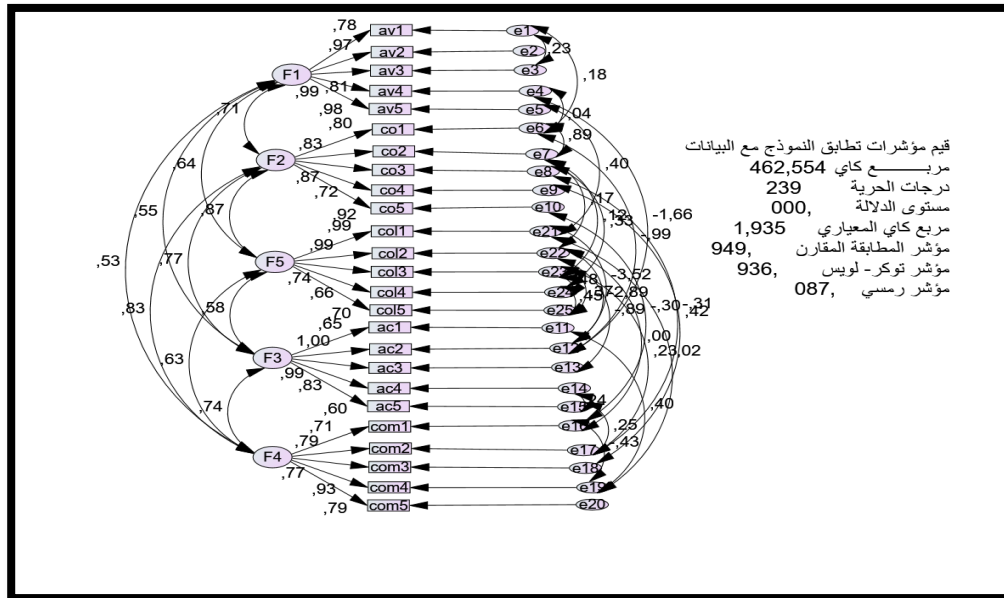
المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول رقم (23) نجد أن كل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (.149)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (.098)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويُعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي (χ^2) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، فهو يُعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.08-0.05].

تعديل النموذج:

الشكل رقم (17) النموذج القياسي بعد التعديل -القيم المعيارية-لأساليب حل

الصراع التنظيمي



المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

بعد إجراء التحليل ببرنامج Spss Amos قمنا بإضافة تعديلات على النموذج المقترح وذلك حسب دلائل التعديلات المقترحة من طرف برنامج التحليل للوصول إلى مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، وتلخص هذا التعديل في إضافة روابط بين أخطاء القياس كما يلي:

-الربط بين خطأ القياس (e23) و (e25) وكذلك (e23) و (e22) بالإضافة الى (e24) و (e25) مننفسعامل «COI».

-الربط بين خطأ القياس (e21) و (e22) و (e23) من عامل «COI» (e19)، (e16) و (e17) من نفس عامل «COM».

الربط بين خطأ القياس (e21) و (e22) منعامل «COI» و(e12)،(e13) من نفس عامل «AC».

الربط بين خطأ القياس (e10)،(e8)، (e9) من عامل "CO" وخطأ القياس (e19)(e17)(e18) من عامل "COM".

الربط بين خطأ القياس (e8) من عامل "CO" وخطأ القياس (e24) من عامل "COL".

- الربط بين خطأ القياس (e7) من عامل "CO" وخطأ القياس (e23) من عامل "COL".
- الربط بين خطأ القياس (e7) من عامل "CO" وخطأ القياس (e22) من عامل "COL".
- الربط بين خطأ القياس (e6) من عامل "CO" وخطأ القياس (e12) من عامل "AC".
- الربط بين خطأ القياس (e6) من عامل "CO" وخطأ القياس (e7) من نفس العامل.
- الربط بين خطأ القياس (e5) من عامل "AC" وخطأ القياس (e) من نفس العامل.
- الربط بين خطأ القياس (e) من عامل "AV" وخطأ القياس (e21) من عامل "COM".
- الربط بين خطأ القياس (e) من عامل "AC" وخطأ القياس (e) من عامل "COI".
- الربط بين خطأ القياس (e4) من عامل "AV" وخطأ القياس (e12) من عامل "AC".
- الربط بين خطأ القياس (e4) من عامل "AV" وخطأ القياس (e6) من عامل "CO".
- الربط بين خطأ القياس (e1) من عامل "AV" وخطأ القياس (e6) من عامل "CO".
- الربط بين خطأ القياس (e1) من عامل "AV" وخطأ القياس (e3) من عامل "AV".
- الربط بين خطأ القياس (e15) من عامل "AC" وخطأ القياس (e17) من عامل "COM".
- وقد سجلنا مؤشرات جودة المطابقة لنموذج أساليب حل الصراع التنظيمي كما هو موضَّح في الجداول التالية:

جدول رقم(24): مؤشرات المطابقة المطلقة 1 لنموذج حل الصراع بعد التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج
مربع كاي Cmin	462.554	لا يكون دالا

مربع كاي المعياري Cmin/Df	1.935	يجب ان يكون محصورا [1-5]
درجات الحرية (df)	.239	$df \geq 0$ نموذج معين
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

في الجدول رقم (24) يعتبر مؤشر مربع كاي χ^2 من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجته (462.554) بدرجة حرية (239)، وهي دالة عند $p < 0.000$ أي تحت مستوى 0.001، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي (χ^2) أو لدرجة الحرية يجعلنا نقول أن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه بقسمة مربع كاي على درجة الحرية، وهذا ما يعطينا مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmin/Df) والتي سجلت قيمته بـ (1.935)، وهي نتيجة مقبولة وجيدة باعتبارها محصورة بين [1-5]، وبالتالي يمكن القول بأن احتمال توافق النموذج المفترض كبير لكن لا يمكن الاعتماد عليه لوحده بل لابد من التأكد من باقي المؤشرات.

جدول رقم (25): مؤشرات المطابقة التزايدية والمقارنة لنموذج حل الصراع التنظيمي بعد التعديل

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	.949	CFI ≥ 0.90 تطابق أفضل CFI=1 مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLi)	.936	TLi ≥ 0.90 تطابق أفضل TFI=1 مطابقة تامة
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	.95	IFI ≥ 0.90 تطابق أفضل IFI=1 مطابقة تامة.

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

الجدول رقم (25) نلاحظ ان قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.95) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير مركزي ل مربع كاي

(Chi²) للنموذج المُختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج

أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.936)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابق للنموذج المُختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة مقبولة عموما بالتقريب مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر.

وفيما يخص مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.95)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

جدول رقم(26): مؤشرات المطابقة المطلقة 2 لنموذج حل الصراع التنظيمي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول للنموذج
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.087	قبول [0.08، 0.05] النموذج
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.1027	SRMR < 0.08 تطابق أفضل.

SRMR = 0 مطابقة تامة.	
-----------------------	--

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

أما بالنسبة لمؤشرات **الجدول رقم (26)** نجد ان كل من قيمة المؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.087)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.1027)، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويُعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصحح ما يقوم به مؤشر مربع كاي (χ^2) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة، فهو يُعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.05-0.08].

تقديرات المعيارية واللامعيارية لنموذج حل الصراع التنظيمي:

انطلاقاً من النتائج الموضحة في **الشكل البياني رقم (17)** لنموذج أساليب حل الصراع التنظيمي" والذي يمثل درجة تشبع أبعاد النموذج بالمؤشرات أو الفقرات المُعبر عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة الى كل مؤشر من المؤشرات أو الفقرات تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع أو الاشباع للمتغير الكامن نعتمد على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) التي تسمى بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، كما هو موضح في **الجدول رقم (27)** لتقديرات نموذج أساليب حل الصراع التنظيمي، حيث يتضح من خلال الجدول أن أكثر المتغيرات إشباعاً لأبعاد حل الصراع التنظيمي هو المؤشر أو الفقرة رقم (COM2) ، إذ بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (1.00)، أمّا اقل المؤشرات

إشباعاً فينتضح في الفقرة (COM1) حيث بلغت الدرجة المعيارية للإشباع (0.65)، أما باقي الفقرات فتسجل الدرجات المعيارية درجات متفاوتة وجلها أكبر من المعيار 0.40.

جدول رقم(27): تقديرات نموذج حل الصراع التنظيمي

	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	قيمة الخطأ	الدلالة	
av1 <-- F - 1	1.00	0.78	0,388476	***	.
av2 <- F1	1.13	0.97	0,064911	***	
av3 <-- F1 -	1.09	0.81	0,348751	***	
av4 <-- F1 -	0.96	0.99	0,027804	***	
av5 <-- F - 1	1.14	0.98	0,033711	***	
co1 <-- F2 -	1.13	0.80	0,363196	***	
co2 <-- F2 -	1.00	0.83	0,302775	***	
co3 <-- F2 -	0.85	0.87	0,248311	***	
co4 <- F2 --	1.03	0.72	0,480159	***	
co5 <- F2 --	1.07	0.92	0,157276	***	

ac 1	<-- F3 -	0.97	0.99	0,586551	***
ac2	<-- F3 -	2.00	0.99	0,001999	***
ac3	<-- F3 --	1.00	0.74	0,009975	***
ac4	<-- F -- 3	1.22	0.66	0,306111	***
ac5	<-- F -- 3	0.99	0.70	0,664759	***
com 1	<-- F -- 4	0.78	0.65	0,491631	***
com 2	<-- F -- 4	0.69	1.00	0,371151	***
com 3	<-- F -- F4	0.68	0.99	0,411711	***
com 4	<-- F -- 4	1.00	0.83	0,125775	***
com 5	<-- F -- 4	0.34	0.60	0,371151	***
col1	<-- F -- 5	1.00	0.71	0,009975	***
col2	<-- F -- 5	0.99	0.79	0,013951	***
col3	<-- F	0.78	0.77	0,446464	***

	5				
col4	<- F -- 5	0.69	0.93	0,561756	***
col5	<- F -- 5	0.68	0.79	1,032146	***

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

*** تشير إلى الدلالة الاحصائية عند مستوى المستوى 0.001

كما يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن نموذج أساليب حل الصراع التنظيمي خال من الارتباطات الغير منطقية، والذي يتجاوز الرقم 1 الصحيح، ونسبة التشبع أو الصدق بين عوامل حل الصراع ومؤشراتها أو فقراتها الخمسة والعشرون جيدة، فقد تجاوزت معظمها 0.40 مع مستويات معنوية (p-value = 0.000)

حسب ما سبق يمكن القول بأن التشبعات او تقديرات النموذج خماسي الأبعاد " حل الصراع" مقبولة، حيث كانت قيم التشبع محصورة بين [0,35 - 0,84]، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، أما مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فكانت جيدة ومقبولة للحكم على البنية الخماسية لحل الصراع. مما يؤكد أن النموذج العملي التوكيدي يتوفر على مطابقة جيدة للبيانات وبالتالي هو نموذج صالح ومتوافق مع بيانات الدراسة
 إذن ما يمكن قوله إن نموذج عوامل حل الصراع يتوفر على جودة مطابقة، حيث يتكون هذا النموذج من عوامل كامنة من الدرجة الأولى، تنتسب على كل عامل كامن مجموعة من المؤشرات (فقرات) ترتبط بدرجات مقبولة من التشبع ودلالة إحصائية جيدة.

جدول رقم (28): الثبات المركب (CR) والتباينات (AVE، MSV، ASV) لنموذج حل الصراع التنظيمي

العوامل	CR	AVE	MSV	ASV
Avoiding التجنب	0,8272694	0,727269	0,715	0,6065
Compromising الوساطة	0,92732487	0,889657	0,871	0,797
Collaborating التعاون	0,964903547	0,892132	0,871	0,6815
Accommodating التنازل	0,820668447	0,786121	0,769	0,66
Competing المنافسة	0,757652078	0,645716	0,833	0,6825

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) الموالي قيم الثبات المركب لعوامل نموذج حل الصراع التنظيمي وركائز ادلة صدق البنائي بنوعيه التقاربي والتمييزي كما هو موضح: كما سبق الذكر هناك ثلاث ادلة للصدق التقاربي للنموذج؛ وعليه فمن خلال الجدول رقم (28)، فقد سجلنا **AVE** (للعوامل الخمسة لحل الصراع التنظيمي) أكبر من المعيار (0.5)

أما الدليل الثاني للصدق التقاربي للنموذج يتجلى في أن قيمة الثبات المركب للعامل (CR) أكبر من قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، وهذا محقق في كل العوامل المكونة لنموذج القيم التنظيمية حيث اظهرت النتائج أن:

CR (التجنب) والمقدرة ب (0,82) < AVE (التجنب) والمقدرة ب (0,72).

CR (الوساطة) والمقدرة ب (0,92) < AVE (الوساطة) والمقدرة ب (0,88).

CR (التعاون) والمقدرة ب (0,96) < AVE (التعاون) والمقدرة ب (0,89).

CR (التنازل) والمقدرة ب (0,82) < AVE (التنازل) والمقدرة ب (0,78).

CR (المنافسة) والمقدرة ب (0,75) < AVE (المنافسة) والمقدرة ب (0,64).

الدليل الثالث للصدق التقاربي: يقتصر على قيمة الثبات المركب (CR)، حيث لابد ان تتجاوز الحد 0.7 وهذا محقق في كل العوامل لنموذج حل الصراع التنظيمي كما هو موضّح في الجدول رقم(28).

فيما يخص أدلة الصدق التباعدي أو التمييزي للنموذج؛ فأول شرط ان تكون قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من قيمة اقصى مربع التباين المشترك (MSV)، وهذا يعني انه لا يوجد عامل آخر يفسر تباينا أكثر في عبارات كل بعد أكثر من العبارات نفسها، وهذا محقق في كل العوامل لنموذج حل الصراع التنظيمي حيث اظهرت النتائج أن:

جدول رقم(29): قيم متوسط التباين المستخلص وقيم اقصى مربع التباين المشترك

AVE (التجنب) < MSV (التجنب) بدليل القيمة المسجلة $0.72 < 0.71$.
AVE (الوساطة) < MSV (الوساطة) بدليل القيمة المسجلة $0.88 < 0.87$.
AVE (التعاون) < MSV (التعاون) بدليل القيمة المسجلة $0.89 < 0.87$.
AVE (التنازل) < MSV (التنازل) بدليل القيمة المسجلة $0.78 < 0.76$.
E (المنافسة) < MSV (المنافسة) بدليل القيمة المسجلة $0.64 < 0.83$.

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

أما ثاني شرط للصدق التباعدي للنموذج؛ ان تكون قيمة متوسط التباين المستخلص AVE أكبر من قيمة مربع التباين المشترك ASV وهذا محقق في كل عوامل نموذج القيم التنظيمية حيث اظهرت النتائج:

جدول 30 قيم متوسط التباين المستخلص وقيم مربع التباين المشترك

AVE (التجنب) < ASV (التجنب) وقدرت النتائج كالاتي $0.72 < 0.60$.
AVE (الوساطة) < ASV (الوساطة) وقدرت النتائج كالاتي $0.88 < 0.79$.
AVE (التعاون) < ASV (التعاون) وقدرت النتائج كالاتي $0.89 < 0.68$.

AVE (التنازل) <ASV (التنازل) وقدرت النتائج كآلاتي 0.78 < 0.66 .
AVE (المنافسة) <ASV (المنافسة) وقدرت النتائج كآلاتي 0.64 < 0.68 .

المصدر: من مخرجات SPSS-AMOS24

ومن خلال ما ورد سابقا؛ يمكن الحكم علأن المقياس الخاص بحل الصراع التنظيمي يمتاز بدرجة(الصدق البنائي) عالية وهذا لما وضع لقياسه، حيث تم تأكيد أن بنية النموذج الخاص بحلول الصراع تتكون من خمسة عوامل كما أكدها توماس وكيلمان وهاته العوامل تتشبع عليها (25) فقرة أو مؤشر مقياس.

وبالتالي يمكن القول أن: البنية العاملية محققة لنموذج حل الصراع التنظيمي التي تنطوي على خمس عوامل أساسية كما أكدها توماس وكلمان هما: التجنب، التعاون، المنافسة، الوساطة، التنازل

12- الدراسة الأساسية**12-1- أهداف الدراسة.**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة.
- 2- اختبار صلاحية النموذج المعتمد في الدراسة.
- 3- الوصول الى تطابق بين النموذج الفرضي ومخرجات الدراسة الميدانية.
- 4- تفسير قيمة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

12-2- منهج الدراسة الأساسية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي

12-3- عينة الدراسة الأساسية.

تم الاعتماد على عينة قوامها 340 عامل مهني للصحة العمومية موزعة على ثلاث طبقات فئة الأطباء، الشبه الطبي، والاداريون وقد تم توزيع الاستبيان على العينة وتم استرجاع 315 استبيان واستبعدت منه 5 استبيانات ليست كاملة الإجابة أما بقية الاستبيانات فكانت ضائعة.

12-4- حدود الدراسة الأساسية.

تم تخصيص تاريخ 2018/10/28 فترة التبرص الثانية. كبداية للدراسة الأساسية حيث طبقت على عينة من المستشفى الجامعي بسطيف تظم إداريين، أطباء وممرضين

12-5- أدوات جمع بيانات الدراسة الأساسية.

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان الأولي كاستبيان نهائي لأنه صالح لجمع البيانات وقد تم بناء استبيان خاص بالثقافة التنظيمية واستبيان ثاني لجمع البيانات المتعلقة بحل الصراع التنظيمي.

12-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي كما اعتمدنا أيضا على الإحصاء الاستدلالي وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25) و (AMOS 24) بهدف تحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد نسبة عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد وكذا الانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار
- تحليل التباين الثنائي
- الصدق العاملي والثبات المركب لحساب صدق وثبات أداة الدراسة.
- التحليل اللاحق للدراسات السابقة.

الفصل السادس

13. عرض نتائج الدراسة:

1.13 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية.

1.1.13 المجتمع الاحصائي وعينة الدراسة النهائية.

✓ أولاً: المجتمع الاحصائي.

✓ ثانياً: حساب حجم العينة.

✓ ثالثاً: خصائص عينة الدراسة.

2.13 تحليل نتائج الدراسة.

1.2.13 التحليل الوصفي للمحور الأول عوامل الثقافة التنظيمية.

2.2.13 التحليل الوصفي للمحور الثاني أساليب حل الصراع التنظيمي.

14. اختبار الفرضيات.

1.14 - اختبار الفرضية الأولى.

2.14 - اختبار الفرضية الثانية.

3.14 - اختبار الفرضية الثالثة.

4.14 - اختبار الفرضية الرابعة.

13. عرض نتائج الدراسة:**1.13 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:****1.1.13 المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة النهائية:**

أولاً : المجتمع الإحصائي:

جدول رقم (31) : توزيع المجتمع الإحصائي للدراسة

اسم الوظيفة	عدد الأفراد	نسبة العينة
إداريين	940	32%
أطباء	970	34%
شبه طبي	970	34%
المجموع	2880	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر الجدول رقم (31) أن عدد أفراد المجتمع الإحصائي قدر ب: (2880) وهو مجتمع إحصائي يضم ثلاث فئات رئيسية؛ فئة الإداريين والذين لهم صلاحية التسيير الإداري داخل المستشفى وقد تم إحصاؤهم وقدر العدد الإجمالي لهم في حدود (940) حيث يمثلن ما نسبته (32%) من المجموع الكلي، والفئة الثانية ممثلة في مهنيو الصحة والتي تشمل الأطباء دون تحديد مراتبهم وقدر العدد أيضا في حوالي (970) حسب إحصائيات 2018 وهذا يمثل ما نسبته (34%) كما يتساوى العدد مع فئة الممرضين (شبه الطبي) حيث قدر عددهم ب (970)، وهي النسبة نفسها في فئة الأطباء وهذا من بين أساسيات التوظيف في المستشفى زيادة عدد الممرضين بحيث يصبح لكل طبيب ممرض وممرض مساعد وهذا ما لاحظناه في جميع المصالح محل الدراسة.

ثانياً: حساب حجم العينة:

نظرا لاعتمادنا تصنيف المجتمع الى ثلاث طبقات فان حجم العينة تم حسابه استنادا إلى معادلة ستيفين تومسون وكانت النتيجة كالآتي:

عينة من الإداريين ومهني الصحة (العينة حددت ب(340) عامل موزعين على 3 فئات: فئة الإداريين، فئة الأطباء، فئة الشبه الطبي).

جدول رقم (32): توزيع العينة

اسم الوظيفة	عدد أفراد العينة في كل طبقة	نسبة العينة
إداريين	110	32%
أطباء	115	34%
شبه طبي	115	34%
المجموع	340	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر لنا الجدول (32) أن عدد أفراد عينة الدراسة المقدر عددهم ب(340)، يتوزعون على ثلاث فئات حيث تظم طبقة الإداريين(110) إداري للصحة العمومية ممثل بنسبة 32% من المجموع الكلي للطبقة، كما تضم فئة الأطباء والشبه الطبي نفس النسبة (34%) بعدد أفراد قدر ب(115) عامل مهني للصحة العمومية.

*ملاحظة: تم توزيع 340 استبيان وتم استرجاع 315؛ والاستبيانات الباقية(25) منهم 12 غير قابلة للدراسة لاحتوائها على بعض الإجابات وخلوها من إجابات أخرى و13 استبيان ضائع.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (33): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	189	60%
إناث	126	40%
المجموع الكلي	315	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر لنا الجدول (33) أن عدد الذكور المقدر ب(189) هو الغالب على أفراد العينة، يمثل نسبة 60% من المجموع الكلي، وهذا طبيعي لأن مهنة التسيير الإداري يضم رجال أكثر من نساء وهذا عادة ما يناسب الرجال أكثر من النساء وكذا للأغلبية الساحقة لهذه الفئة في المجتمع الإحصائي ككل مقارنة بالإناث الذي قدر عددهم ب (126) بنسبة 40% وأكثرهم في مهنة التمريض والطب والبعض القليل في الإدارة.

❖ توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

جدول رقم (34): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	121	39%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	108	34%
أكثر من 10 سنوات	86	27%
المجموع	315	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر لنا الجدول رقم (34) أن عدد أفراد عينة الدراسة المقدر خبرتهم بأقل من 5 سنوات يقدر ب(121) وهو الغالب على أفراد العينة، حيث يمثل بنسبة 39% من المجموع الكلي، وهذا يعكس أن احتياجات المستشفى لمهني الصحة باستمرار حيث نلاحظ أكثر العمالة من

الطاقات الشبابية في التمريض والفحص. كما يقدر عدد الأفراد الذين تكون خبرتهم من 6 سنوات الى 10 سنوات (108) مسجلين بذلك نسبة (34%). أما عن الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات فهم أقل عدد (86) فقط بنسبة 27% وعادة ما ينتمون الى الأطباء متخصصون ومن يتأسسون الوحدات العلاجية.

2.13 تحليل نتائج الدراسة:

1.2.13 التحليل الوصفي للمحور الأول عوامل الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (35): التحليل الوصفي للمحور الأول عوامل الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1,16943	3,1206	فقرة 1	1,16844	2,7524	فقرة 1	القيم التنظيمية
1,44890	3,2508	فقرة 2	1,30597	3,1048	فقرة 2	
1,17791	3,3302	فقرة 3	1,40825	3,4889	فقرة 3	
1,30304	3,0952	فقرة 4	1,17834	3,9937	فقرة 4	
1,17649	2,9651	فقرة 5	1,37394	3,1714	فقرة 5	
1,42447	2,9048	فقرة 6	1,26527	3,1524	فقرة 6	
1,39542	3,2794	فقرة 7	1,40495	3,4032	فقرة 7	

1,24688	2,7556	فقرة 8	1,21426	3,2762	فقرة 8
1,27521	3,0349	فقرة 9	1,41398	3,3746	فقرة 9
1,03180	2,9524	فقرة 10	1,22367	3,2095	فقرة 10
1,27642	2,7937	فقرة 11	1,32609	3,5429	فقرة 11
1,13278	2,9841	فقرة 12	1,27680	3,2190	فقرة 12
1,13998	2,7302	فقرة 13	1,33221	3,5683	فقرة 13
1,23785	2,7079	فقرة 14	1,17780	2,6508	فقرة 14
1,21322	3,3556	فقرة 15	1,290712	3,27915	المجموع
1,02321	4,1619	فقرة 16			
1,229563 125	3,0889	المجموع			

المصدر: من إنجاز الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (35) أن الفقرة رقم (04) والذي يرمز لها بالرمز (فقرة 4) والممثلة لمحور القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3,9937) وبانحراف معياري قدر ب (1,17834). وجاءت الفقرة رقم (14) تحت رمز (فقرة 14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,6508) وبانحراف معياري قدر ب (1,17780).

كما يتضح من الجدول رقم (35) أن الفقرة رقم (16) والذي يرمز لها بالرمز (فقرة 16) والممثلة لمحور التوقعات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4,1619) وبانحراف معياري قدر ب (1,02321). وجاءت الفقرة رقم (14) تحت رمز (فقرة 14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,7079) وبانحراف معياري قدر ب (1,02321).

2.2.13 التحليل الوصفي للمحور الثاني أساليب حل الصراع التنظيمي :

جدول رقم (36): التحليل الوصفي للمحور الثاني أساليب حل الصراع التنظيمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1,30439	3,5397	فقرة 1	ب التجيب	1,20976	2,771 4	فقرة 1	
1,27652	3,3302	فقرة 2		1,07942	4,060 3	فقرة 2	
1,30115	3,6000	فقرة 3		1,01870	3,917 5	فقرة 3	
1,24164	2,7683	فقرة 4		1,04414	4,092 1	فقرة 4	
1,19153	3,1968	فقرة 5		1,32105	3,406 3	فقرة 5	
1,13278	3,3143	فقرة 1	ب الوساطة	1,25471	3,663 5	فقرة 1	
1,13998	3,2889	فقرة 2		1,31257	3,009 5	فقرة 2	

1,23785	3,0889	فقرة 3		1,16759	2,841 3	فقرة 3	
1,21322	2,9746	فقرة 4		1,35626	2,793 7	فقرة 4	
1,02321	2,9048	فقرة 5		1,80837	1,577 8	فقرة 5	
1,2277252	3,1539 16	المجموع		1,35102	3,307 9	فقرة 1	
				1,12563	2,717 5	فقرة 2	التعاون
				1,19431	2,781 0	فقرة 3	
				1,29618	2,961 9	فقرة 4	
				1,09115	2,939 7	فقرة 5	

المصدر: من أعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (36) أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3,4063) وبانحراف معياري (1,32105) من محور التجنب. وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,7714) وبانحراف معياري (1,20976) على نفس المحور.

كما جاءت الفقرة رقم (1) تحت رمز (فقرة 1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3,6635) وبانحراف معياري (1,25471) من محور الوساطة. وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,5778) وبانحراف معياري (1,80837) على نفس المحور.

أما محور التعاون فقد جاءت الفقرة رقم (1) تحت ترميز COL1 في المرتبة الأولى بمتوسط (3,3079) وبانحراف معياري (1,35102).

وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,7175) وبانحراف معياري (1,12563) على نفس المحور. كما سجل محور التنازل في الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط (3,6000) وبانحراف معياري (1,30115). وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,7683) وبانحراف معياري (1,24164)، بالإضافة الى ذلك فقد جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط (3,3143) وبانحراف معياري (1,13278) من محور المنافسة، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,9048) وبانحراف معياري (1,02321) على نفس المحور.

1.14 اختبار الفرضيات:

1.14 - اختبار الفرضية الأولى:

"لتفاعل عوامل الثقافة التنظيمية تأثير في حل الصراع التنظيمي".

تحليل التباين الثنائي العاملي يستخدم في حالة وجود متغيرين مستقلين أو أكثر ومتغير تابع واحد (العنبي، هـ، 1433، ص 5).

جدول (37): نتائج تحليل التباين الثنائي لاختبار الفرضية الأولى تفاعل عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.

مربع معامل إيتا	الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,968	,000	5,783	199,39 0	264	52638,886 ^a	النموذج المصحح
,999	,000	51859,	178789	1	1787891,43	البواقي

		016	1,433		3	
	,968	,000	5,783	199,390	264	52638,886
القيم * التوقعات						
R-deux = ,968 (R-deux ajusté = ,801)						

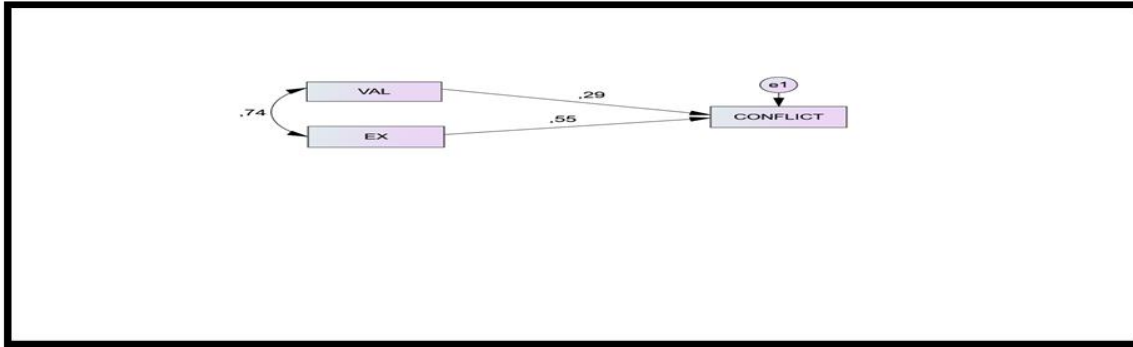
المصدر: من إنجاز الباحثة.

يتضح من بيانات الجدول رقم (37) أن هناك أثر دال إحصائياً بين (عوامل الثقافة التنظيمية)، وحل الصراع التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط R (0.801) عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد R² يقدر ب (0.968). مما يشير إلى أن (0.968) من حل الصراع لدى العاملين في مستشفى سعادنة عبد النور بسطيف ناتج عن سلوكيات الثقافة التنظيمية كما بلغت قيمة مربع معامل إيتا أو درجة التأثير (0.968)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات ستكون الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى ارتفاع في درجات حل الصراع التنظيمي لدى العاملين ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 5,783 وهي دالة عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

تأكيد النتائج باستخدام برنامج أموس:

من أجل زيادة التأكيد ودعم النتائج السابقة التي تم التوصل إليها عن طرق برنامج SPSS تم استخدام برنامج AMOS ونلاحظ اتفاق النتائج مع تباين مفسر حيث تم تقريب النتائج في برنامج AMOS فالأثر في برنامج SPSS كان (0.84) تم تقريبها إلى (0.96) وذلك باحتساب الخطأ الذي قدر ب (12.53) وتصبح بذلك النتيجة مقاربتين. (أنظر ملحق رقم)

الشكل رقم (22) يوضح نموذج تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

1.1.14- الفرضية الثانية: " للقيم التنظيمية تأثير في حل الصراع التنظيمي".

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية.

الفرضية	الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مستوى دلالة F	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	R	R ²		DF		β		
للقيم التنظيمية تأثير في حل الصراع التنظيمي	0.70	0.49	309.80	113	*0.05	0.705	17.601	*0.05

المصدر: من إعداد الباحثة.

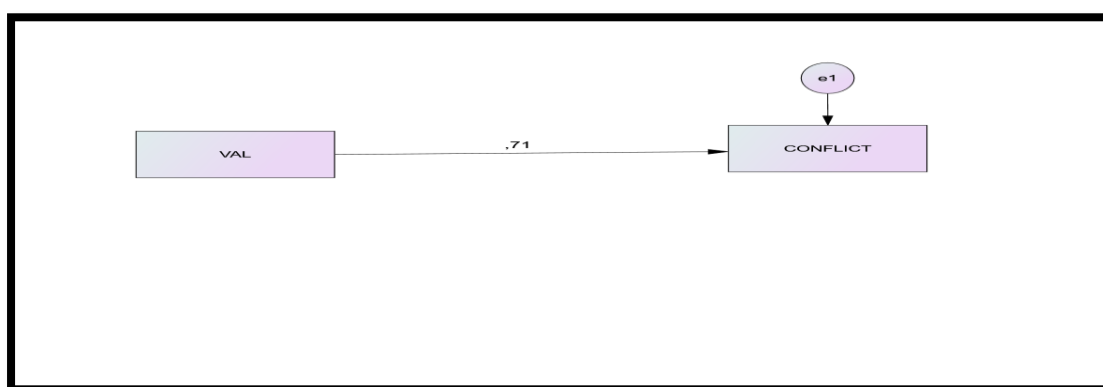
يتضح من بيانات الجدول رقم (38) أن هناك أثر دال إحصائياً بين (القيم التنظيمية) وحل الصراع التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.705)$ عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.497) من التباين. و يشير إلى أن حل الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفى تعود (للقيم التنظيمية). كما بلغت قيمة معامل

الانحدار β أو درجة التأثير (0.705)؛ ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (309.808) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يؤكد قبول الفرضية الثانية.

تأكيد النتائج باستخدام برنامج أموس:

من أجل زيادة التأكيد ودعم النتائج السابقة التي تم التوصل إليها عن طرق برنامج SPSS تم استخدام برنامج AMOS ونلاحظ اتفاق النتائج مع تباين مفسر حيث تم تأكيد النتائج في برنامج AMOS فالأثر في برنامج SPSS كان (0.705) تم تقريبها إلى (0.71) وتصبح بذلك النتيجة مقاربتين.

الشكل رقم (23): يوضح نموذج تأثير القيم التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.1.14 الفرضية الثالثة: " للتوقعات التنظيمية تأثير في حل الصراع التنظيمي".

جدول (39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

الفرضية	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
للتوقعات التنظيمية تأثير في	0.772	0.497	461.164	313	**0.001	0.772	21.475	**0.001

									حل الصراع التنظيمي.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

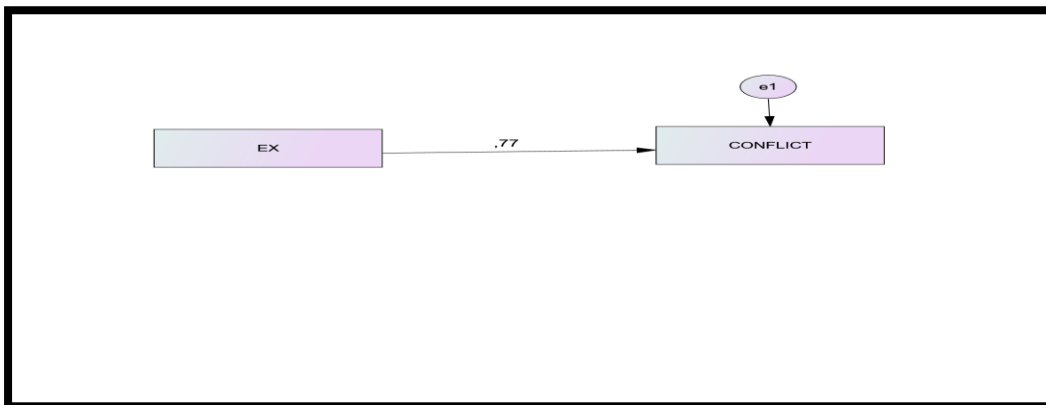
المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من بيانات الجدول رقم (39) أن هناك أثر دال إحصائياً بين (التوقعات التنظيمية) وحل الصراع التنظيمي، فقد بلغ معامل الارتباط $R(0.772)$ عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.497) من التباين. مما يشير إلى أن حل الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفى تعود (للقيم التنظيمية). كما بلغت قيمة معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.772)؛ ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (461.164) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يؤكد قبول الفرضية الثالثة.

تأكيد النتائج باستخدام برنامج أموس:

من أجل زيادة التأكيد ودعم النتائج السابقة التي تم التوصل إليها عن طرق برنامج SPSS تم استخدام برنامج AMOS ونلاحظ اتفاق النتائج .

الشكل رقم (24) يوضح نموذج تأثير التوقعات التنظيمية في حل الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.14 اختبار الفرضية الرابعة: "الثقافة التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة)".

-لاختبار الفرضية الرابعة التي تشمل المتغيرين الجنس والخبرة باعتبارهما متغيرين معدلين تم الاعتماد على **PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5** حيث أسفرت المعالجة على النتائج التالية:

ملاحظة: برنامج **PROCESS** طريقة تقدير وأداة جد قوية في تحليل الوساطة والاعتدال (بداوي، 2019، ص 12)

أولاً: اختبار النموذج الكلي:

جدول رقم(40): يوضح اختبار النموذج الكلي تأثير الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفق الجنس

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-sq	متوسط الخطأ المعياري MSE	قيمة F	درجة الحرية df1	درجة الحرية الثانية df2	مستوى الدلالة
,8321	,6924	53,7618	233,3922	3,0000	311,0000	,0000

المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(40) أن النموذج الكلي دال إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة أكبر من المستوى الحالي وهذا مما يعزز قابلية النموذج الكلي للاختبار كما نسجل أيضاً قيمة تأثير كبيرة من خلال معامل التحديد الذي يقدر ب 0.6924 أي ما يعادل نسبة تأثير تقدر ب 69.24%.

• أما عن تأثير التفاعل بين الثقافة التنظيمية والجنس في حل الصراع التنظيمي

فتوضحه النتائج المسجلة على الجدول:

جدول رقم (41) يوضح تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الجنس

تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الجنس					
المتغير	R2- chng	F	df1	df2	P
الثقافة التنظيمية*الجنس X*W	,0586	59,2678	1,0000	311,0000	,0000

المصدر : من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(41) أن التفاعل بين الثقافة التنظيمية ومتغير الجنس دال إحصائياً باعتبار أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من المعتمد في الدراسة.

- أما عن حجم التأثير بالنسبة للذكور والإناث يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (42) : يوضح حجم الأثر للذكور والإناث

الجنس SEX	قيمة الأثر Affect	حجم الخطأ Se	قيمة T	p قيمة	الحد الأدنى للثقة	الحد الأقصى للثقة
1,0000	,3018	0.0325	9.2806	0.000	0.2379	0.3658
2,0000	,6340	0.0283	22.3654	0.000	0.5782	0.6898

المصدر : من إعداد الباحثة.

لتفسير التأثير يمكننا فحص الانحدارات البسيطة، التي تظهر في النتائج، حيث يوضح الجدول بشكل أساسي نتائج انحدارين مختلفين:

- انحدار الثقافة على حل الصراع، عندما تكون قيمة الجنس = 1 ذكور، حيث قيمة التأثير تساوي 0.3018 أي أن حجم التأثير يساوي 30%.

- انحدار الثقافة على حل الصراع، عندما تكون قيمة الجنس = 2 إناث، حيث قيمة التأثير تساوي 0.6340 أي أن حجم التأثير يساوي 63%.

نحن مهتمون بقيمة ب (تسمى تأثير في الناتج)، وأهميتها.

من خلال ما تعلمناه بالفعل عن الانحدار يمكننا تفسير النموذجين على النحو التالي:

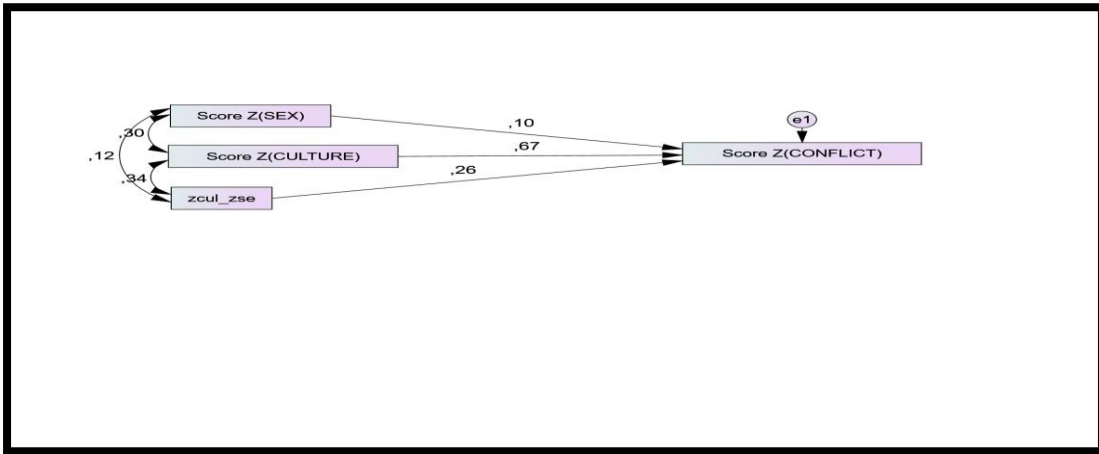
- عندما يكون الجنس (ذكر)، فهناك تأثير موجب بين الثقافة وحل الصراع
- عندما يكون الجنس (أنثى)، فهناك تأثير موجب بين الثقافة وحل الصراع

النتيجة:

تخبرنا هذه النتائج أن التأثير بين الثقافة وحل الصراع يختلف باختلاف الجنس، حيث ثبت أن مقدار التأثير كان عند الإناث أكثر منه عند الذكور.

الشكل رقم (25) يوضح نموذج تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.

تأكيد النتائج باستخدام برنامج أموس:



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج أموس.

جدول رقم(43) يوضح اختبار النموذج الكلي تأثير الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفق الخبرة

-اختبار النموذج الكلي:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-sq.	متوسط الخطأ المعياري MSE	قيمة F	درجة الحرية df1	درجة الحرية الثانية df2	مستوى الدلالة
,7914	,6263	65,3258	173,7258	3,0000	311,0000	,0000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج أموس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(43) أن النموذج الكلي دال إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة أكبر من المستوى الحالي وهذا مما يعزز قابلية النموذج الكلي للاختبار كما نسجل أيضاً قيمة تأثير كبيرة من خلال معامل التحديد الذي يقدر ب6263، أي ما يعادل نسبة تأثير تقدر ب 63%.

أما عن تأثير التفاعل بين الثقافة التنظيمية والخبرة في حل الصراع التنظيمي فتوضحه النتائج الآتية:

جدول رقم (44) : يوضح تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة

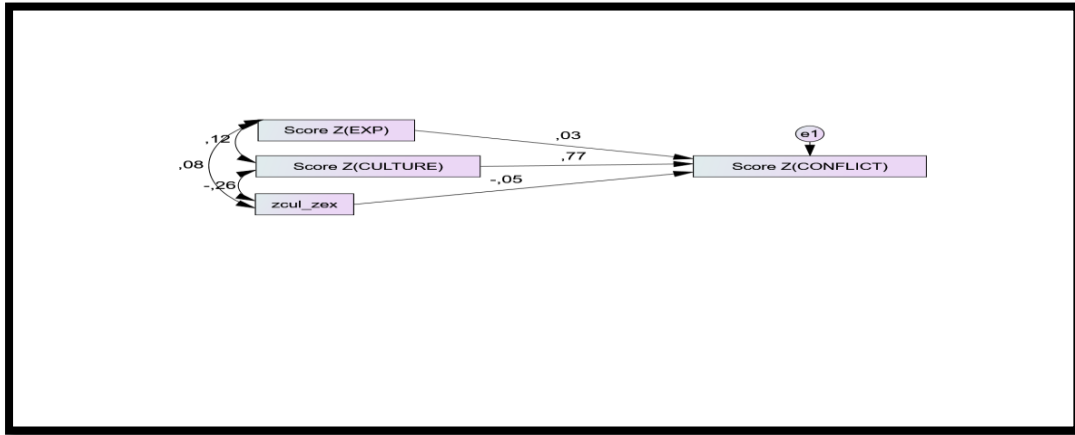
تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة					
المتغير	R2-chng	F	df1	df2	P
الثقافة التنظيمية*الخبرة X*W	,0021	1,7560	1,0000	311,0000	,1861

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج أموس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(44) أن التفاعل بين الثقافة التنظيمية ومتغير الخبرة غير دال إحصائياً باعتبار أن مستوى الدلالة 0.1861 أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن الخبرة كمتغير معدل ليس له أثر في حل الصراع التنظيمي.

تأكيد النتائج باستخدام برنامج أموس:

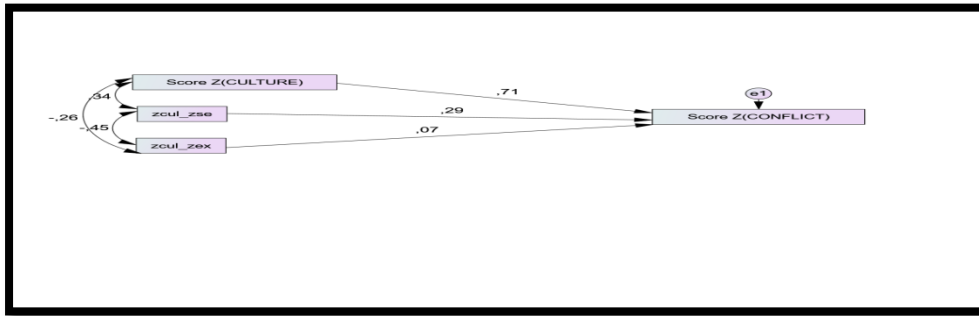
الشكل رقم (26) يوضح نموذج تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة في حل الصراع التنظيمي.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج أموس.

تأكيد النموذج الكلي عبر برنامج الأموس:

الشكل رقم (27) يوضح نموذج تفاعل الثقافة التنظيمية مع متغير الخبرة والجنس في حل الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج أموس.

النتيجة:

تخبرنا هذه النتائج أن تأثير الخبرة ضعيف بين الثقافة وحل الصراع أما الجنس له تأثير في حل الصراع التنظيمي

الفصل السابع

الفصل السابع: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

15-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

15-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

15-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

15-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

16- تفسير النتائج.

16-1 تفسير نتائج الفرضية الأولى.

16-2 تفسير نتائج الفرضية الثانية.

16-3 تفسير نتائج الفرضية الثالثة.

16-4 تفسير نتائج الفرضية الرابعة.

17- الاستنتاجات.

18- التوصيات.

19- خاتمة.

15. مناقشة النتائج:

1.15 مناقشة نتائج الفرضية الأولى القائلة: "لعوامل الثقافة التنظيمية (قيم وتوقعات

تنظيمية) أثر في حل الصراع التنظيمي من قبل عمال المؤسسة الاستشفائية".

تمحورت الفرضية الرئيسة حول موضوع مهم من مواضيع السلوك التنظيمي وكان الهدف من اختبار صحتها هو معرفة مدى تطبيق الفرضية واقعا في البيئة المهنية الاستشفائية باعتبار أن الفرضية تحتوي على جانبين الأول الثقافة التنظيمية والثاني حلول الصراع التنظيمي؛ والتي كان محل اهتمام الباحثين والدارسين في شتى المجالات من حقل السلوك التنظيمي.

الهدف من اختبار الفرضية هو الوصول الى تحديد أثر التفاعل الذي تتركه عوامل الثقافة التنظيمية والتمثلة في القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف.

حيث ومن خلال اختبار الفرضية السالفة الذكر وفق تحليل التباين الثنائي تبينت فقرات المحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية والتي كان الإجابة عليها وفق استبيان مكون من 30 فقرة موزعة على عاملين؛ العامل الأول والمتعلق بالقيم التنظيمية وفق 14 فقرة والعامل الثاني للمحور المتعلق بالثقافة التنظيمية والذي يضم التوقعات التنظيمية 16 فقرة حيث أسفرت نتائج اختبار الفرضية على قيمة للأثر تقدر ب (0.70).

وقد أشارت عديد الدراسات (في حدود الاطلاع) على الأهمية الكبرى لمحور الثقافة التنظيمية عموما والقيم والتوقعات التنظيمية خصوصا وهذا ما تفسره دراسة هدى درنوني سنة 2016. بالإضافة الى بعض الدراسات التي حققت فيها الثقافة التنظيمية قيمة تأثير موجبة وقوية (زاهر، سلامة، 2015، ص)، وأفرزت من جهة أخرى نتائج بحث

جاسم(2012) بأن أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة كانت تتسم باتجاهات روتينية يقدر الانحدار ب0.69منخفضة في التفكير مما أثر ذلك في تحديد هيكل تنظيمي.

كما جاءت فقرات المحور الثاني والمتعلقة بالصراع التنظيمي والمتمثلة في 30فقرة موزعة على 5عوامل وهي بمثابة أساليب وحلول للصراع التنظيمي. كما سجلنا قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور على التوالي (3,153916)، (1,2277252) وهو ما يعكس تقارب نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة م م فلاح عبد الحسن يوسف الكلابي وم م نجم ربح نجم الغنيموي على أن أسلوب الإجبار والمساومة هي الأساليب الأكثر تطبيقاً لدى عينة الدراسة وأما عن الأساليب الأخرى فكانت مغيبة تماماً وفي نفس السياق أظهرت نتائج عوزير سعدي إسماعيل سنة(2007) على أن أسلوب الإجبار هو الأسلوب الأكثر في مواجهة الصراع

وعموماً فإن الدراسات المعتمدة تتوافق إلى حد كبير مع دراستنا الحالية وذلك لفهم حجم التأثير حيث تؤكد دراسة 2011 Gorbani Mahmood و Homaye Nazanin و Razavi وكذلك دراسة Madar Danijela و Klepić Zdenko على التأثير القوي للثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي. كما تتطابق دراستنا ودراسة المزوغي، رمضان عقيلة على(2017) حيث أسفرت نتائجها على أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في حل الأزمات في المستشفى وقدرت قيمة معامل بيتا 0.40 وهذا ما يعكس تحقق الفرضية لتطابق نتائج دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة.

2.15 مناقشة نتائج الفرضية الثانية القائلة: " للقيم التنظيمية أثر في حل الصراع

التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية".

دراسة القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي لقيت الحظ الوافر من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظراً للتأثير الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي أو

الجماعي وحتى التنظيمي، (حميدي، 2018، ص142)، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية لما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات (سليم وسويسي، 2017، ص161)، ومن هنا فإن سعينا من خلال هذا الافتراض هو معرفة مدى تأثير المنظومة القيمة المعتمدة في العمل على حل الصراعات لدى مهني الصحة والإداريين ولهذا فإنه من خلال اختبار الفرضية والتأكد من جودة مطابقة نموذج الانحدار العام للقيم التنظيمية لدى الإداريين ومهنيو الصحة بالمؤسسة محل الدراسة، تم التوصل الى وجود تأثير واضح وهذا يؤكد بالفعل نجاعة التنظير في بناء نموذج الانحدار وتفسيره ويتضح لنا ذلك من خلال قيمة تأثير القيم في حل الصراع الذي بلغت قيمته (0.70) ومتوسط حسابي للمحور يقدر ب(3.27) وانحراف معياري(3.29) وكل هذه المؤشرات تتوافق والدراسات المعتمدة بالرغم من عدم وجود دراسات تتطابق بصفة كلية مع منهجية الدراسة إلا انه يمكن اعتمادها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف وغيرها.

كما أوضحت جل الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على أن بعد القيم له الأهمية الكبرى في بيئة العمل وذلك لقدرته على تفسير السلوك الحقيقي للعاملين (أهمية القيم في البيئة الإستشفائية، ص9) في حين يظهر أثر أبعاد الثقافة التنظيمية واضحا في بيئة العمل حيث أشارت دراسة (ستار عواد ضميد، 2019) الى حجم الأثر لأبعاد الثقافة منها القيم على التفكير الاستراتيجي لحل المشكلات المستقبلية وهذا ايضا يتوافق ونتائج دراستنا. كما فسرت وفي نفس السياق دراسة (ثامر هادي عبود الجنابي، 2018) أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي وخلصت نتائج الدراسة على أنه توجد ثقافة تنظيمية داعمة في تعزيز الولاء التنظيمي.

ومن ناحية أخرى ذهبت دراسة(خبابة)الى تأكيد العلاقة الارتباطية وخاصة في محور القيم ومما يؤكد حجم التأثير القيم مما يتوافق أيضا مع دراسة بن موسى والجودي التي

ركزت هي الأخرى على محور القيم وهذا أيضا يتوافق ودراستنا الحالية وعليه نؤكد على تحقق الفرضية السابقة الذكر.

كما بينت نتائج دراسة (الخلايلة، الهمشري، 2015، ص 254) درجة توافر مجال القيم التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء بلغت قيمتها 2.55 وانحراف معياري 0.82 وهذا يتوافق ولو بشكل طفيف والدراسة الوصفية لمجال القيم في دراستنا كما يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية حيث بلغت قيمة التأثير 0.60 وهذا ما يتوافق ودراستنا الحالية (ص 235).

3.15 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة القائلة: "للتوقعات التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية".

بالرغم من قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التوقعات التنظيمية كموضوع مستقل كما هو الشأن بالنسبة للقيم التنظيمية إلا أن إدراجها كعامل أو بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين. اعتبارا من كونها المؤشر الذي يعكس طموحات العاملين من خلال توليهم لعمل معين، حيث حاولنا بهذا الافتراض المقترح الوصول الى إثبات تأثير التوقعات التنظيمية في حل الصراع التنظيمي

حيث أسفرت نتائج اختبار الفرضية الى وجود تأثير واضح وهذا ما يؤكد بالفعل نجاعة التنظير في بناء نموذج الانحدار وتفسيره وذلك من خلال قيمة تأثير التوقعات في حل الصراع المقدر ب(0.77) ومتوسط حسابي للمحور يقدر ب(3,0889) وانحراف معياري(1,229563125) وكل هذه المؤشرات تتوافق والدراسات المعتمدة والتي شملت التوقعات التنظيمية حيث أكدت العديد من الدراسات منها دراسة درنوني وكذلك دراسة Siriwan2008 Sirisakdiporn والباحث Suebskul Kwan Nualskul، كما

تؤكد نتائج دراسة النور، مروان محمد(2012) أن للتوقعات التنظيمية أثر في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؛ حيث بلغ معامل مربع إيتا 0.81 بالإضافة إلى أنه توجد دلالة معنوية لتأثير القيم كمتغير وسيط في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد هذا ما أكدته دراسة جواد، وآخرون (2019) ضمن سلسلة النتائج المتوصل إليها.

أما عن النتائج الوصفية للدراسة فقد بينت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال التوقعات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على أعلى متوسط حسابي (3.01) ، وانحراف معياري (0.83) وهذا يتوافق هو الآخر ونتائج دراستنا الحالية (ص255). وهذا مما يؤكد تحقق الفرضية السالفة الذكر.

4.15 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والقائلة: "العوامل الثقافية التنظيمية أثر في حل الصراع التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة)".

الهدف من طرح الفرضية هو توصيف نموذج مسار الفرضية والوصول الى تحديد حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تبعا إلى المتغيرات المعدلة والمتمثلة في الجنس، الخبرة، حيث ومن خلال اختبار الفرضيات تبين أن العوامل الديمغرافية (متغيرات معدلة) تلعب دورا مهما في حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وتبعا لما توصلنا إليه من اختبار الفرضيات تبين أن الفرضية محققة لصالح متغير الجنس؛ حيث كلما زاد أثر المتغير المعدل يعني هذا أن المتغير المستقل أثر على المتغير التابع. أما الخبرة فليس لها تأثير

ومن خلال النموذج سجلنا قيمة أثر متغير (الجنس) وهي قيمة عالية تعكس تأثير متغير المستقل (الثقافة التنظيمية ببعديها) في حل الصراع التنظيمي.

كما سجلنا أيضا قيمة أثر ضعيفة لمتغير الخبرة وهذا ما يعكس أن الثقافة التنظيمية ليس لها أثر في حل الصراع يرجع الى الخبرة في العمل لدى مهنيو الصحة وكذا الإداريين.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة الود (2017) متغير الأقدمية لم يتكل أي فرق بين أفراد التنظيم داخل البيئة الجامعية فالأفراد يتعاملون مع هذه البيئة بمستوى متساوي سواء كانوا حديثين أو قديمين في مناصبهم وبالتالي فتعاطيهم وتفاعلهم مع البيئة التنظيمية التي تفرضها الجامعة لا يؤثر عليهم حتى وان زادت الأقدمية لديهم في بيئة العمل (ص636)

استنادا إلى هذه النتائج نلاحظ قدرة المتغيرات المعدلة على تفسير حجم أثر المتغير المستقل في التابع رغم عدم وجود دراسات (في حدود الاطلاع) تؤكد وتدعم هذه المعطيات إلا أننا يمكن الاستناد الى نتائج المقابلة التي (انظر نتائج المقابلة) والتي تدعم أن المتغيرات المعدلة لها الأثر الواضح في العلاقة ومنه ومن خلال النتائج المتوصل إليها نؤكد على تحقق الفرضية بنسبة جزئية فقط.

16. تفسير النتائج:

1.16. تفسير نتائج الفرضية الأولى:

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الأولى الى عدة أسباب تفرضها البيئة الاستشفائية حيث ومن خلال النتائج المتوصل اليها أن الثقافة التنظيمية ببعديها القيم والتوقعات لهما تأثير واضح في حل الصراع في العمل ويعود هذا الى طبيعة المورد البشري العامل على مستوى المؤسسة و الذي يتسم بخصوصيات تميزه عن باقي العاملين في القطاعات الأخرى حيث أن الثقافة السائدة بين الأفراد متقاربة وأنه لم يسجل أي تباعد في الاجابة على استبيان الثقافة التنظيمية وهذا بمتوسط حسابي عام قدر بـ 3,15 بحيث لم نسجل أي تنوع ثقافي قد يدفع الأفراد الى عدم فهم بعضهم أو وجود الفجوة الثقافية التي قد تخلق تلك الصراعات وهذا مما يؤكد أن العاملين داخل المستشفى سعادنة عبد النور لهم نفس القيم كونهم من نفس المنطقة

وأن توظيفهم خضع الى خصوصية المنطقة من قرب المكان وكذلك القرابة بين العاملين(أنظر نتائج المقابلة ص 80). كما يمكن التأكيد أيضا على أن الثقافة السائدة في المستشفى ثقافة قوية خاضعة للقوانين واللوائح التنظيمية وهذا مما ساعد على تكوين ثقافة موحدة بين الأفراد تعكس نفس تصرفاتهم في مواقف العمل. أما عن المشكلات التنظيمية الموجودة في المؤسسة الاستشفائية فيمكن القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد هذه المعضلات التنظيمية وقد لوحظ وحسب النتائج أنه يتميز بالحدة أحيانا والرخاء أحيانا أخرى وهذا مما جعل أساليب التعامل مع مواقف الصراع متنوعة أيضا حيث تؤكد النتائج المتوصل إليها تنوع في التعامل مع الصراع فأسلوب التجنب والتنازل يستخدم كلما كانت حدة الصراع أكثر كما أن أسلوب التجنب هو الغالب كون أن الغالبية ممثلة بفئة الإناث أكثر من الذكور وهذا لطبيعة المرأة هو عدم خوضها في مشكلات تعيق وجودها في مكان العمل كذلك الهروب الى ابسط الحلول بأقل التكاليف.

2.16. تفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن تفسير نتيجة الفرضية الثانية استنادا الى المنظومة القيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية العمومية سعادنة عبد النور حيث يحتل المستشفى الجامعي الصدارة في استقبال المرضى من عدة ولايات مجاورة وهذا مما جعل الخدمة الإنسانية هي المعيار الأساسي بين الأفراد العاملين كذلك العمل في الحفاظ على سمعة المؤسسة الاستشفائية في تقديم أحسن الخدمات.

بالإضافة الى سيادة قيم العمل التي تتمحور حول الحفاظ على الوظيفة لأنها المطلب الأساسي لسد احتياجات العاملين وبالتالي تغيب المشكلات التي قد تنشأ من خلال ترك العمل وهذا مما تؤكد نتائج المقابلة حول الاهتمام بالعمل لأنه مصدر الرزق الأول، كما تتسم القيم التنظيمية في تلك المؤشرات الدالة على المساوات في التعامل مع الملفات المودعة في الإدارة وهو الامر الذي يخفف من نشوء الصراعات.

بالإضافة الى ذلك فإن معظم الأطباء والمرضى يتميزون بقيم أخلاقية عالية لكونهم تلقوا التكوينات اللازمة في مجال أخلاقيات المهنة، وهذا دافع للاهتمام بالعمل على أحسن ما يرام وكذلك عدم الخوض في مسائل تعيق العمل أو تسبب ضررا للمؤسسة الاستشفائية، وما وجد من سلوكيات سلبية الا لسوء الفهم.

3.16. تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

يمكن تفسير نتيجة الفرضية المتعلقة بالتوقعات التنظيمية بالاستناد الى اتجاهات الأفراد المستقبلية كذلك توقعاتهم الآنية ، كما يمكن تفسير نتيجة الفرض على ضوء تغيرات مطالب الفرد العامل وزيادة احتياجاته، بحيث تغيرت نظرتة للعمل من مجرد عمل ذا قيمة مادية الى عمل يكسبه المكانة والشهرة حيث ومن خلال النتائج المتحصل عليها في المقابلة وكذلك اثناء تطبيق الاستبيان تبين النتائج إلى أن الافراد العاملين في المستشفى يسعون الى الترقية الوظيفية خاصة فئة الأطباء فالانتقال من مرحلة وظيفية الى مرحلة أخرى يتطلب إضافة جهد إضافي من خلاله يقدم الطبيب ندوات علمية وكذا ملتقيات يشرح فيها أهم الإجراءات الحديثة في المجال الطبي وعادة ما وجدناها ذات الصلة بالجانب الأكاديمي الجامعي حيث تقام على مستوى كلية الطب بالقطب الجامعي الباز ندوات وملتقيات لها صلة بمواضيع الحديثة والبحوث المتطورة حول المعالجة والدواء وكذا الوسائل وغيرها الا انها تبقى قليلة ولكنها تساهم في درء العديد من الصعوبات في العمل

كما وجدنا أيضا عند بعض الادباء والمرضى وكذا الإداريين الشباب أن الراتب الذي يتقاضونه هو بمثابة الحافز للاستقلالية واثبات القدرة المادية على توفير متطلبات الحياة وهذا أيضا بمثابة الدافع للالتحاق بالعمل وعدم تسجيل الغيابات التي توقعهم في مشاكل مع الإدارة وأيضا مع المريض.

كما توصلنا أنه بالرغم من أن الهدف الأساسي للمؤسسة الاستشفائية هو تقديم الخدمة وخدمة المرضى بالخصوص إلا أنه ومن خلال المقابلة مع مدير الموارد البشرية هو السعي الى استقطاب أحسن الأطباء والممرضين كذلك إداريين أكفاء للقيام بشؤون المؤسسة وخلال زيارتنا للإدارة العليا وأهم المكاتب هناك وجدنا اهتمام كبير من طرف الطاقم الإداري حول المسائل المتعلقة بالمؤسسة وما تركناه قيد الإنجاز هو البحث في مجال تكنولوجيا الاتصال وعمل الفريق ينصب حول الوصول الى صفر وثيقة بين الإدارة الاستشفائية والمصالح الاستشفائية وهذا هو العامل الأساس في الحفاظ على استقرار المؤسسة وعدم الوقوع في تلك الصراعات التي تنشأ من خلال التعاملات الورقية.

4.16. تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

يمكن تفسير نتائج الفرضية المتعلقة بالعوامل الديمغرافية الى أن الاناث لهن التأثير الواضح في الحفاظ على الاستقرار في العمل وتوفير الجو المناسب الذي يخلق التوافق بين المهنة والاحتياجات الشخصية وأيضا الاناث لهن الميل الكبير الى خدمة المؤسسة وما استنتجناه هو أكثر الفئة النسوية لهن حاجة ماسة الى العمل وهذا راجع الى الظروف الاجتماعية لهن، حيث يوجد منهن المطلقات وكذلك الارامل بالإضافة أن الظروف المعيشية التي تلعب الدور في تأكيد النتيجة خاصة في ظل أزمة السكن.

ولهذا فإن المساهمة في حل الصراع واضحة لكون الاناث لهن دائما الحياد والتجنب في بعض المسائل المتعلقة بالمشكلات التنظيمية وعلى رأسها الصراع ولم تسجل المؤسسة أي صراع حاد يمكن أن يعيق سيرورة العمل أو المساس بسمعة المؤسسة الاستشفائية كما نلاحظ أن الصراع بين الاناث و الذكور قليل جدا ونادر لان حيثيات العمل واضحة.

كذلك ما توصلت اليه النتائج هو أن الذكور لهم قدرة على التسيير الإداري أكثر من الاناث وبالمقابل لهم ضغوطات كثيرة في تأدية العمل وهذا مما يجعلهم عرضة للصراعات المتكررة، كما أن الأطباء الإداريين لم يكن لهم اهتمام كبير بحل الصراعات .

كما لم تسجل النتائج اختلافات في خبرة الأفراد العاملين في حلهم للصراع وهذا ما يؤكد أن الجميع يساهم في حل الصراع بعيدا عن أقدميتهم في العمل وهذا أيضا يوضح بأن الجميع يساهم في حل الصراعات الحاصلة في المؤسسة.

17. الاستنتاجات:

- يوجد أثر للثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي.
- يوجد أثر للثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي وفق معطيات الجنس
- يوجد أثر ضعيف للخبرة في حل الصراع التنظيمي.
- تأثير الجنس يختلف بين الذكور والاناث و الاناث أكثرهن تأثيرا.

18. التوصيات:

- ضرورة اهتمام الإدارة الاستشفائية بتصحيح الأخطاء البسيطة التي تؤدي الى الصراعات.
- ضرورة اهتمام الإداريين و المسؤولين المباشرين بالانشغالات سواء من الإداريين أنفسهم أو الهيئة الطبية.
- ضرورة التركيز على الجانب الوقائي من السلوكيات التي تساعد في حل الكثير من المشكلات النفسية كالقلق والخوف والرعب و اللامبالاة وغيرها.
- ضرورة عمل الندوات من حين لآخر من شأنها تعزيز العمل والاستفادة في التخطيط لتسيير المؤسسة الاستشفائية.

- ضرورة النظر في ترشيد منظومة القيم نحو الجوانب الإيجابية بدعم الإبداع في تقديم الخدمات الصحية.
- ضرورة استخدام التكنولوجيا التي تقي من الكثير من المشكلات المباشرة التي تؤدي الى سوء الفهم.
- العمل على تجسيد الإثراء الوظيفي، دوران العمل، والنقل الوظيفي وغيرها من الاستراتيجيات الكفيلة بفك الصراعات في العمل.
- العمل على ترشيد النفقات في الاهتمام بالتجهيزات الطبية وكذلك تهيئة محيط العمل الاستشفائي.
- العمل على تدعيم جودة الخدمة بدل التركيز على القيام بالوظيفة وحسب.
- تشجيع البحوث النفسية الاجتماعية في محيط المؤسسة والاستفادة من النتائج النهائية وتطبيقها قصد الوصول الى حل لمشكلات العمل
- متابعة المتربصين على مستوى المؤسسة تقادي لمشكلة الصراعات أثناء تأدية الخدمة.

خاتمة

خاتمة:

وفي ختام هذا البحث يمكن التأكيد على أهمية دراسة مواضيع السلوك التنظيمي كما يمكن التأكيد أيضا على ضرورة الاهتمام بها على مستوى المؤسسات الخدمانية لاسيما منها القطاع الصحي العمومي في الجزائر نظرا للأهمية البالغة الذي يؤديها هذا القطاع(القطاع الاستشفائي) وهذا أبرز ما توصلت اليه دراستنا الحالية حيث أظهرت النتائج على أن موضوع الثقافة التنظيمية وموضوع الصراع التنظيمي لهما أثر في محيط المؤسسة الاستشفائية فمن خلال المعاملات اليومية تنشأ التوترات من حين لآخر والتي وجب الاهتمام بها سواء بإزالتها تماما أو بتخفيف حدتها حسب المواقف، كما تجدر الإشارة الى أن التحكم في السلوك هو نتيجة حتمية لبيئة استشفائية صحية وهذا ما نسعى اليه من خلال اجراء البحوث الميدانية وهو الكشف عن المؤشرات الدالة الى حدوث السلوك وهذا بغية الوصول الى مرحلة متقدمة من التحكم في السلوك والتنبؤ بها وهذا تفاديا كما قلنا لحدوث بعض الاضطرابات والتوترات في بيئة العمل.

كما تؤكد النتائج الى ضرورة التعامل مع حيثيات الأحداث بكل شفافية وهذا مصب الى إيجاد الحلول الآنية لبعض الاضطرابات والاختلالات في بنية المؤسسة وكذا أهدافها ورسالتها، بالإضافة الى معرفة مسبقة لقيم الافراد وكذا أهدافهم المستقبلية قصد الوصول بهم الى فريق عمل منسجم ومتكافل.

مراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أحمد، جاد عبد الوهاب(2000). السلوك التنظيمي. دط. المنصورة: الوفاء للنشر.
2. الأحمدى، طلال بن عايد(2011)،التنظيم في المنظمات الصحية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
3. أمل، عصفور مصطفى(2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. دط. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. أودان، ريمون.(2000)،النزاع الإداري (ترجمة سيد بالضياف). دط، مصر: مركز النشر الجامعي.
5. البرق، عباس وآخرون(دس)،دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج أموس، مكتبة الجامعة: اثناء للنشر والتوزيع.
6. بن نبي، مالك.(ترجمة عبد الصبور شاهين)،(2000).مشكلة الثقافة. دمشق، سوريا: دار الفكر.
7. بوفلجة. غياث(2006).مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. تبيغزة، محمد بوزيان(2012)،التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، الأردن: دار المسيرة للتوزيع.
9. تشيكييس، داربي(2009)،النزاع الإيجابي-تحويل النزاع إلى إبداع، السعودية: مكتبة العبيكان.
10. جرينبرج. ج.بارون.(ترجمة رفاعي. محمد رفاعي. إسماعيل علي بسيوني). (2002). إدارة السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دط. السعودية: دار المريخ
11. الجزائر، محمد(2008)، القيم في تشكيل السلوك الإنساني، ط1، القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
12. الحاج، رائد يوسف.(2008)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، عمان: دار غيداء.
13. حامد خالد، (2017)، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ط2، الجزائر:
14. ديوان المطبوعات الجامعية.
15. حريم، حسين(2013). السلوكالتنظيمي.ط4.عمان، الأردن: دار الحامد.
16. حناشي، لعلى بن صالح(2014)،أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر المعاصر، عمان الأردن: دار اليازوري.

17. الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي(2008)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد.
18. الخفاجي، نعمة عباس(2009).ثقافة المنظمة. طبعة عربية. عمان، الأردن: اليازوري للنشر.
19. دنيس كوش(2007). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. دط. بيروت، لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
20. دودين، أحمد يوسف(2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. طبعة عربية. عمان، الأردن: دار اليازوري.
21. ذياب، صلاح محمود (2009) إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، د ط، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
22. ريجيو، رونالد،(1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المريخ:السعودية.
23. سمحان، ناجي(2016)،إدارة المستشفيات، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
24. شلابي، زهير بوجمعة(2013).الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دط، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
25. الطراونة، حسين أحمد، المساعدة، ماجد عبد المهدي (2018)، إدارة التفاوض وحل النزاعات، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. عبد الجبار، عادل بن صلاح محمد؛ القحطاني، محمد بن متريك آل شري(2007)، علم النفس التنظيمي والإداري.ط1.الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
27. عبد الرحمان، رحاب محمد (2015)، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. عبد الرحيم جابرطه، (2009)، السلوك التنظيمي-مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر: الدار الجامعية
29. العنيتي، عامر عياد(2016)،المبادئ الأساسية في إدارة المستشفيات والمرافق الصحية، ط1، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
30. العطية ماجدة(2003)، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة-، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
31. العلاق، بشير(2010)،إدارة التفاوض، دط، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

32. عمر، معن خليل (2005)، علم المشكلات الاجتماعية ط1، عمان، الأردن: دار الشروق.
33. عياصرة، محمود. مروان، معن ومحمد بني أحمد (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. ط1. عمان، الأردن: دار الحامد.
34. الفريحات، خضير. اللوزي، سلامة موسى، الشهباني، عبد اللطيف (2009). السلوك التنظيمي. ط1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
35. فياض، العزاوي (2009). ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات). دط. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
36. قاسمي، ناصر (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. دط. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
37. القاضي، محمد يوسف (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
38. القريوتي، محمد قاسم. (2000)، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال المختلفة، ط3، عمان: دار الشروق.
39. القهوجي، أيمن سليمان؛ أبو عواد، فريال محمد (2018). النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام أموس. ط1. عمان، الأردن: وائل للنشر.
40. كافي، مصطفى يوسف (2015)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط3، عمان، الأردن: مكتبة الحامد.
41. محمد. غنيم أحمد (2006)، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة. دط، مصر: المكتبة العصرية.
42. مخيمر، عبد العزيز، الطعمانة، محمد، (2003)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، دط، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
43. المرسي، جمال الدين، إدريس، ثابت عبد الرحمان (2001) السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - مصر: الدار الجامعية.
44. المغربي، محمد الفاتح، محمود، بشير، (2017)، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، السعودية: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
45. النوفل، سلطان أحمد خليف (2015)، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المذكرات والرسائل:

1. أبو عجوة، حامد علي (2012). علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
2. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمان حامد (2008)، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (رسالة الماجستير غير منشورة). جامعة غزة، فلسطين.
3. بن حمود، ناصر (2016/2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة باتنة1. الجزائر.
4. الثبتي، خالد بن عوض بن مستور (2005). إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
5. حجازي، رولا محمود، (2015) أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة. فلسطين.
6. خميس أسماء (2013/2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سطيف2، الجزائر.
7. درنوني، هدى (2015)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بسكرة. الجزائر.
8. الرشدي خالد عبد الله بريكان (2012). دور الائتلافات الداخلية في تخفيف الصراعات التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
9. رفيق، مرزوقي (2017)، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه غ م)، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
10. الزهراني، عبد الله بن عطية (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غ م، دمشق: كلية الاقتصاد
11. السحابي، حسام سالم (2016)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. فلسطين.

12. سعد الدين، عطوي (2010/2009). *الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي* (رسالة ماجستير). جامعة قسنطينة الجزائر.
13. السفياي، فاطمة بنت عليان (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى، السعودية.
14. شنة محمد رضا (2007/2006). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية* (رسالة ماجستير غ منشورة). جامعة قسنطينة الجزائر.
15. الشهري، سلطان بن حسن عبد الرحمان (1429/1428....). *المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
16. عابد، فايزة (2017). *الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي*، مذكرة ماستر غ م، جامعة أم البواقي.
17. عبد الفتاح، سلطان (2016). *أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية* (رسالة ماجستير). جامعة بسكرة، الجزائر.
18. عساف، محمد حسين (2013). *إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة* (أطروحة دكتوراه غ منشورة). مجلس جامعة سانت كليمنتيس العالمية، الأمدبار العراق.
19. علاء الدين، خبابة (2018). *أثر الثقافة على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة*، رسالة دكتوراه غ م، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية.
20. عنتر، صلاح (2012). *الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية*، رسالة دكتوراه غ م، جامعة سطيف: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
21. قدور عثمان (2009/2008). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قسنطينة الجزائر.
22. محمد، إبراهيم عبد القادر (2015/2014). *قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط،
23. محمد، صالح علي عمرو (2018). *أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري*، رسالة ماجستير غ م، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا

24. النملة سلمان بن إبراهيم بن عبد الكريم (2007)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود السعودية.
25. الوحيدي، تغريد زامل (2016). أثر الصراع التنظيمي على إنتاجية وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مراكز الرعاية الأولية محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.

المقالات العلمية:

1. ابريكاو، عبد العزيز صالح محمد، إسحاق أسامة، النصاري محمد، أمين علي (2018)، أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين، المجلة العالمية للإدارة والعلوم الإنسانية، مج(2)ع3.
2. أحمد، شهيناز فاضل (2009). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج7(20)، تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمقالات العلمية.
3. إسماعيل، عوزير سعدي، (2008). دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض إداري أندية محافظة اربيل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مج(14).ع(46).103-117.
46. بداوي، بداوي، محمد(2019)، تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث إدارة الأعمال (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج16العدد2، 39، 58.
4. بكوش، ليلي؛ محجر ياسين(2017). القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مج (30)، 559-573. تم الاسترجاع من الموقع: البوابة الوطنية للمجلات العلمية الجزائرية.
5. بن زرعة سوسن بنت محمد(2016). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(11) تشرين الثاني). 202-221.
6. بوشلاغم، عميروش، شرفي، منصف، (2017)، مشروع المؤسسة الاستشفائية كأداة حديثة لتسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13.

7. جاسم ندى عبد المطلب (2012). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية مج (31)، 223-255. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
8. الجعافرة، صفاء جميل، (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، مجلة دراسات في علوم التربية، مج40 ع(3)، 1663-1687.
9. جواهر مفيدة (2013). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المؤسسة دراسة مؤسسة خاصة للتصوير الإشعاعي. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 1(1)، 155-180. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
10. الجنابي، ثامر هادي عبود (2018)، أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي، مجلة جامعة بابل، مج(26)، ع6.
11. حايف، المساعدة، السلطاني كاظم؛ ()، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، العدد الثالثة والعشرون، 93-125.
12. حجازي، عبد الحكيم ياسين، محاميد، نجوى إبراهيم طشوش (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج(27) ع4.
13. حريم، حسين المساعد، رشاد، (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج2(3)، 225-244.
14. الحمداني ناهد اسماعيل (2005). الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. مجلة تنمية الرافدين، مج79(27)، 129-149.
15. الخاقاني، ضرغام محمد شاطي، الشحمان، زياد كاظم (2019)، العلاقة السببية بين استقامة القيادة والصراع التنظيمي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج(14) ع48.
16. الخلايلة إيمان عبد الرحيم؛ همشري عمر أحمد (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر

- العاملين فيها. مجلة دراسات العلوم التربوية، مج42(1)، 243-263. تم الاسترجاع من موقع: <https://platform.almanhal.com/Files/2/73700>
17. خوين سندس رضوي(2009). قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية بحث حالة منظمة تعليمية. مجلة الادارة والاقتصاد مج (77)، 91-125.
18. ديب كندة علي؛ البهلول علي(2017). الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة. مجلة جامعة البعث، مج39(43)، 41_74. تم الاسترجاع من الموقع: <https://shamra.sy/academia/show/5a22cc9c11d39>
19. زاهر، تيسير؛ سلامة، زكرياء(2014). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 289-316.
20. ستار، عواد ضميد(2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي،
21. سلمان، فاضل حمد، صالح، خالد مهدي،(2015)تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج(21) ع(82)، 238-268.
22. سليم، حسين؛ سويسي أحمد(2017). الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم، 4(8)، 159-172. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
23. صراب، نورالدين؛ زايد مراد(2017). الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 4(8)، 345-377. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
24. العزام زياد(2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(1)، 103-130.
25. عزوز، صونية(2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 9(4)، 263-280. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
26. عزوز، عبد الناصر الهاشمي(2018)، استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، مج15 العدد 1، 287، 322.
27. العطوي، عامر علي؛ الشيباني، إلهام ناظم(2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12(4)، 37-65.

28. علي، أمل عبد محمد، (.) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية المجلة العراقية للعلوم الإدارية(22). 201-217.
29. غازي، نادرة، بسيسو، محمود، عطف، أبو غالي(2009)، التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مج(17)ع2.
30. فارس، ابتهاج علي(2018)، العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، مج(26)ع5.
31. فراج، عبد الرحمان (2009)، التحليل الاحق المكتبات وعلم المعلومات الإنتاج الفكري في موضوع"اتجاهات الباحثين نحو الوصول الحر" نموذجاً. مج14، ع1(يناير2009)، ص 10-89. أسلوباً للبحث في مجال Meta-analysis
32. قدوري، فائق مشعل، محمود، علا نافع(2019)، دور استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(15)ع48.
33. قريشي نجاه(2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج؟؟(30)، 431-434. تم الاسترجاع من موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.
34. القويزي، القايمه(2016)، تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ع19 جوان2016.
35. كايد، سلامة، زينب، محمد، عباس، محمد حماد(2019)، درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج(27)ع5.
36. الكلابي، فلاح عبد الحسن يوسف، الغنيموي، نجم ربح نجم(2018)، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية بجامعة كربلاء، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، مج(2)ع28.
37. لحميدي عادل(2018). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف-مسيلة-. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج9(4)، 141-165. تم الاسترجاع من الموقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية.

38. لقوقي، الهاشمي، بن زاهي، منصور (2017)، البنية العاملية لمقياس البيئة التعليمية المدرسية باستخدام التحليل العاملية الاستكشافية والتوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج5(1)، 436، 459.
39. محمد خميس ناصر (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية SO14001 ادراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مج4(8)، 204-240.
40. محمد نسرین جاسم عصاد مصطفى عبد العباس (2018). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج24(103)، 164-193.
41. محمد، بن موسى، الجودي، محمد علي (2020)، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة، مج(21)ع1.
42. محمد، محمد داود، وآخرون (2014) المعجم الموسوعي للتعبير الاصطلاحي في اللغة العربية، جزء الثالث، القاهرة
43. مطر، هادي عبد الحسن (2014) إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(4)ع1.
44. النصور، مروان محمد (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مج20(2)، 187-20.
45. الود، نوري (2017) معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج ج(10)، 613-638.
46. الياسري، أكرم، (سنة). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، ع(5)
47. نافا، عمر فتاح (2017)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي في مستشفيات السلیمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية مج(7)ع2.

المراجع الأجنبية:

- 1) Dictionary of human resources and personnel management(2003),3rd edition,a and cblank.londan
- 2) jeony.ho won.(2010).conflict management and resolution.new york : taylor and francise.library.
- 3) Jr.schermerhorn.john.Randother.(2010).organizationalbehaviours.11th edi.united state of american :jhonwiley.sons,inc.
- 4) Kondalkar.G.V.(2007).organizationalbehaviours.newdelhi :newrage.international.
- 5) Klepic,Z,Madzar,D(2017).the impact of organizational culture on knowledge management in small and medium enterprises.tourism in southen and eastem europe.vol4,259–266.doi:10.20867/0448.
- 6) knowledge management in teching hospital.health scope.vol9(2).
- 7) Rahbar.ahmed.and outhier(2020).structural equation modeling to explore the relationship between organizational culture dimension and implementation of
- 8) Schapracq.marc.j.(2007).changing organizationalculture.england. johnwiley.

الملاحق

ملحق رقم (01) دليل المقابلة:

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس

دليل المقابلة

المسمى الوظيفي	مؤسسة الانتساب	تاريخ المقابلة
.....	المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور سطيف

الأسئلة

الإجابة مفتوحة

1- لديك انتساب عائلي لهذه المؤسسة يدفعك للعمل فيها أكثر

.....

2- تنظر للمؤسسة الإستشفائية مصدر رزقك

.....

3- تستند إلى القيم في جميع تعاملاتك

.....

4- تتعامل مع زملاء العمل بنفس الطريقة

.....

5- تضع حدود لوجودك في المؤسسة الإستشفائية

.....

6- كثيرا ما ينتابك شعور القلق عند الالتحاق بالعمل

.....
7- تساعد زملاءك في العمل وتشجعهم على الأداء الجيد

.....
8- ترجع إلى ما تعلمته سابقا لحل مشاكل العمل

.....
9- تتجنب الزملاء خوفا من سوء التفاهم

.....
10- يحصل سوء التفاهم من عدم تحقيق المصلحة الشخصية

.....
11- تحاول أن تكون وسيط لحل مشاكل بعض الزملاء

.....
12- التواصل الدائم يعيق العمل ويؤدي إلى مشاكل متكررة

.....
13- تسود ثقافة القوة في النظر في التوترات الحاصلة بين العمال

.....
14- تحقق كل أهدافك داخل المؤسسة الاستشفائية

.....
15- كثيرا ما تتوقف أهدافك أمام تطبيق القوانين

ملحق رقم (02) استبيان الدراسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة -باتنة 1- الحاج لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في حل الصراع التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات حول معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في بعد القيم التنظيمية، بعد التوقعات التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية وأثرها في حل الصراع التنظيمي، لذا فإننا نشكر تعاونكم ومساهمتم في الإجابة على محتويات هذا الاستبيان لإتمام هذا العمل مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به من إجابات سوف يكون موضع السرية ولن يستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المعلومات العامة:

أنثى



1-الجنس.....ذكر

.....



أقل من 5 سنوات

.....

الخبرة



من 6 إلى 10



أكبر من 10 سنوات

درجة الموافقة					المحور الأول: الثقافة التنظيمية		
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	البنود	الرقم	المحاور
					تقبل المساواة التي تتبناها المؤسسة دون معارضة.	VAL1	القيم التنظيمية
					تحاول أن تكون عادلا في تعاملك مع العاملين.	VAL2	
					تقوم بخدمة المرضى وفق رزنامة زمن محددة سلفا.	VAL3	
					تحافظ على الوقت المخصص للقيام بالعمل.	VAL4	
					تهتم بجودة الخدمات تماشيا مع التوقيت المخصص.	VAL5	
					ترى أن إجراءات العمل واضحة باعتمادها على الوقت.	VAL6	
					تتحدث عن إجراءات العمل في وقت العمل	VAL7	
					ترى أن هناك ضوابط إدارية لتقييم أدائكم.	VAL8	
					تتأثر بالتعاليم الصارمة أثناء تأدية العمل.	VAL9	
					تعتمد على معايير الأداء للعمل بروح الفريق.	VAL10	
					تلتزم في أداء المهام الموكلة لك بالدقة والسرعة.	VAL11	
					تشعر بالرقابة الدائمة والمستمرة عند الالتحاق بالعمل.	VAL12	
					تخضع لمراعاة الضوابط الاخلاقية في أداء العمل.	VAL13	
					تطبق قوانين العقوبات على كل مخالف للقوانين الداخلية للمؤسسة.	VAL14	
					تشعر بالمساندة المعنوية التي تدفعك للعمل.	EX1	التوقعات التنظيمية
					عملك ضمن الفريق يوفر الكثير من الراحة.	EX2	
					تتوفر الوسائل المتعددة من أجل تخفيف الضغط.	EX3	
					روح الفريق هو الجو السائد في المؤسسة.	EX4	
					إيجاد تامين للأعمال كما كنت تتوقع قبل الالتحاق المؤسسة.	EX5	
					تتعامل مع المشرف المباشر في إطار واضح ومحدد.	EX6	
					تتبادل التحية مع أقرانك حين اللقاء يوميا.	EX7	
					تطبق الأوامر التي يملها المسؤول المباشر في المؤسسة.	EX8	
					لا تراعي الظروف الصعبة التي تواجه فريق عملك.	EX9	
					ترى أن الظروف مواتية لتحقيق أهدافك الإنسانية.	EX10	
					تسعي لخدمة أهداف المؤسسة بعيدا على المصلحة الشخصية.	EX11	

					تتعامل مع الجميع بشفافية وموضوعية.	EX12
					توفر كل ما يناسب للقيام بالعمل في الوقت المحدد.	EX13
					تنتقل بحرية في أرجاء المؤسسة للقيام بالعمل.	EX14
					علاقاتك الاجتماعية حافز للعمل.	EX15
					توجد مرافق خاصة تلتقون فيها للترفيه	EX16

درجة الموافقة					المحور الثاني: أساليب حل الصراع التنظيمي.	
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	البنود	الرقم
					التجنب	AV1
						AV 2
						AV3
						AV4
						AV5
					الوساطة	CO1
						CO 2
						CO 3
						CO 4
						CO 5
					التعاون	COL1
						COL2
						COL3
						COL4
						COL5
					التنزل	AC1
						AC2

					تتخلى عن حقوقك إذا وقع سوء تفاهم.		AC3
					تبتعد عن فريقك كلما وقعت مشكلة.		AC4
					تترك المهام التي تسبب لك المشاكل.		AC5
					تسود روح المنافسة الايجابية بينك وبين زملاء العمل.	المنافسة	COM1
					تشعر بأن هناك منافسين يحاولون عرقلة أعمالك.		COM2
					في جميع الأحوال تنتهي العلاقة بينكم بمشكلات في العمل		COM3
					هناك تسابق بينكم للوصول إلى أعلى المناصب.		COM4

ملاحق رقم (03) اختبار الفرضية الأولى:

Tests des effets intersujets

Variable dépendante : CONFLICT

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification	Eta-carré partiel
Modèle corrigé	52638,886 ^a	264	199,390	5,783	,000	,968
Constante	1787891,433	1	1787891,43	51859,01	,000	,999
VAL * EX	52638,886	264	199,390	5,783	,000	,968
Erreur	1723,800	50	34,476			
Total	2012701,000	315				
Total corrigé	54362,686	314				

a. R-deux = ,968 (R-deux ajusté = ,801)

تأكيد حجم الأثر من برنامج أموس

Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,55	,29

Estimates (Group number 1 – Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONFLICT <--- VAL	,34	,06	5,74	***	
CONFLICT <--- EX	,69	,06	10,83	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
CONFLICT <--- VAL	,29
CONFLICT <--- EX	,55

Covariances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAL <--> EX	87,73	8,29	10,58	***	

Correlations: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
--	----------

	Estimate
VAL <--> EX	,74

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAL	124,93	9,97	12,53	***	
EX	111,19	8,87	12,53	***	

Matrices (Group number 1 – Default model)

Residual Covariances (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL	CONFLICT
EX	,00		
VAL	,00	,00	
CONFLICT	,00	,00	,00

Standardized Residual Covariances (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL	CONFLICT
EX	,00		
VAL	,00	,00	
CONFLICT	,00	,00	,00

Total Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,69	,34

Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,55	,29

Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,69	,34

Standardized Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,55	,29

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,00	,00

Standardized Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	EX	VAL
CONFLICT	,00	,00

ملحق رقم (04) اختبار الفرضية الثانية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	VAL ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CONFLICT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 ^a	,497	,496	9,34272

a. Prédicteurs : (Constante), VAL

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27042,047	1	27042,047	309,808	,000 ^b
	de Student	27320,639	313	87,286		
	Total	54362,686	314			

a. Variable dépendante : CONFLICT

b. Prédicteurs : (Constante), VAL

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	

1	(Constante)	40,792	2,225		18,331	,000
	VAL	,829	,047	,705	17,601	,000

a. Variable dépendante : CONFLICT

ملحق رقم (05) مخرجات أموس الفرضية الثانية

Estimates (Group number 1 – Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONFLICT <--- VAL	,83	,05	17,63	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
CONFLICT <--- VAL	,71

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAL	124,93	9,97	12,53	***	
e1	86,73	6,92	12,53	***	

Matrices (Group number 1 – Default model)

Total Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,83

Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,71

Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,83

Standardized Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,71

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,00

Standardized Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	VAL
CONFLICT	,00

ملاحق رقم (06) اختبار الفرضية الثالثة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	EX ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CONFLICT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,772 ^a	,596	,594	8,37981

a. Prédicteurs : (Constante), EX

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32383,460	1	32383,460	461,164	,000 ^b
	de Student	21979,226	313	70,221		
	Total	54362,686	314			

a. Variable dépendante : CONFLICT

b. Prédicteurs : (Constante), EX

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	31,326	2,263		13,844	,000

EX	,962	,045	,772	21,475	,000
----	------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : CONFLICT

ملحق رقم (07) مخرجات أموس الفرضية الثالثة

Estimates (Group number 1 – Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONFLICT <--- EX	,96	,04	21,51	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
CONFLICT <--- EX	,77

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EX	111,19	8,87	12,53	***	
e1	69,78	5,57	12,53	***	

Matrices (Group number 1 – Default model)

Total Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,96

Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,77

Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,96

Standardized Direct Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,77

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,00

Standardized Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	EX
CONFLICT	,00

ملحق رقم (08) اختبار الفرضية الرابعة

spss حسب مخرجات

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 1

Y: CONFLICT

X: CULTURE

W: SEX

Sample

Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

CONFLICT

Model Summary

R	R-sq.	MSE	F	df1	df2	p
,8321	,6924	53,7618	233,3922	3,0000	311,0000	,0000

Model

Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	76,9493	6,6765	11,5254	,0000	63,8125 90,0861
CULTURE	-,0303	,0710	-,4270	,6697	-,1699 ,1093
SEX	-28,9595	4,2238	-6,8562	,0000	-37,2705 -20,6486
Int_1	,3321	,0431	7,6986	,0000	,2473 ,4170

Product terms key:

Int_1 : CULTURE x SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0586	59,2678	1,0000	311,0000	,0000

Focal predict: CULTURE (X)

Mod var: SEX (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

SEX	Affect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,3018	,0325	9,2806	,0000	,2379	,3658
2,0000	,6340	,0283	22,3654	,0000	,5782	,6898

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 1

Y: CONFLICT

X: CULTURE

W: SEX

Sample

Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

CONFLICT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,8321	,6924	53,7618	233,3922	3,0000	311,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	76,9493	6,6765	11,5254	,0000	63,8125	90,0861
CULTURE	-,0303	,0710	-,4270	,6697	-,1699	,1093
SEX	-28,9595	4,2238	-6,8562	,0000	-37,2705	-20,6486
Int_1	,3321	,0431	7,6986	,0000	,2473	,4170

PROCESS

Product terms key:

Int_1 : CULTURE SEX

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0586	59,2678	1,0000	311,0000	,0000

Focal predict: CULTURE (X)

Mod var: SEX (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

SEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-----	--------	----	---	---	------	------

1, 0000 , 3018 , 0325 9, 2806 , 0000 , 2379 , 3658
 2, 0000 , 6340 , 0283 22, 3654 , 0000 , 5782 , 6898

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95, 0000

----- END MATRIX -----

ملحق رقم (09) حسب مخرجات أموس

Estimates (Group number 1 – Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZCONFLICT <---- ZCULTURE	,67	,03	19,35	***	
ZCONFLICT <---- ZSEX	,10	,03	3,07	,00	
ZCONFLICT <---- zcul_zse	,25	,03	7,74	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
ZCONFLICT <---- ZCULTURE	,67
ZCONFLICT <---- ZSEX	,10
ZCONFLICT <---- zcul_zse	,26

Covariances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZCULTURE <--> zcul_zse	,35	,06	5,72	***	
ZCULTURE <--> ZSEX	,30	,06	5,14	***	
ZSEX <--> zcul_zse	,12	,06	2,12	,03	

Correlations: (Group number 1 – Default model)

	Estimate
ZCULTURE <--> zcul_zse	,34
ZCULTURE <--> ZSEX	,30
ZSEX <--> zcul_zse	,12

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZCULTURE	1,00	,08	12,53	***	
ZSEX	1,00	,08	12,53	***	
zcul_zse	1,04	,08	12,53	***	
e1	,31	,02	12,53	***	

مخرجات متغير الخبرة عبر SPSS PRO

Matrice

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : CONFLICT

X : CULTURE

W : EXP

Sample

Size: 315

OUTCOME VARIABLE:

CONFLICT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7914	,6263	65,3258	173,7258	3,0000	311,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	23,0955	5,4108	4,2684	,0000	12,4490	33,7419
CULTURE	,5766	,0553	10,4242	,0000	,4677	,6854
EXP	4,2507	2,9837	1,4246	,1553	-1,6201	10,1216
Int_1	-,0398	,0300	-1,3251	,1861	-,0989	,0193

Product terms key:

Int_1 : CULTURE x EXP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0021	1,7560	1,0000	311,0000	,1861

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

----- END MATRIX -----

مخرجات متغير الخبرة عبر أموس

ملحق رقم (10) الخصائص السيكومترية لنموذج مقياس الثقافة التنظيمية:

			Estimate
val1	<---	F1	0,673
val2	<---	F1	0,726
val3	<---	F1	0,719
val4	<---	F1	0,736
val5	<---	F1	0,729
val6	<---	F1	0,811
val7	<---	F1	0,835
val8	<---	F1	0,881
val9	<---	F1	0,752
val10	<---	F1	0,911
val11	<---	F1	0,835
val12	<---	F1	0,834
val13	<---	F1	0,798
val14	<---	F1	0,811

ex1	<---	F2	0,621
ex2	<---	F2	0,987
ex3	<---	F2	1,001
ex4	<---	F2	0,994
ex5	<---	F2	0,83
ex6	<---	F2	0,566
ex7	<---	F2	0,533
ex8	<---	F2	0,938
ex9	<---	F2	0,711
ex10	<---	F2	0,692
ex11	<---	F2	0,592
ex12	<---	F2	0,935
ex13	<---	F2	0,978
ex14	<---	F2	0,811
ex15	<---	F2	0,799
ex16	<---	F2	0,806

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,8233136	0,778394	0,747	0,747	0,673	0,452929	14	0,547071
				0,726	0,527076		0,472924
				0,719	0,516961		0,483039
				0,736	0,541696		0,458304
				0,729	0,531441		0,468559
				0,811	0,657721		0,342279
				0,835	0,697225		0,302775
				0,881	0,776161		0,223839
				0,752	0,565504		0,434496
				0,911	0,829921		0,170079
				0,835	0,697225		0,302775
				0,834	0,695556		0,304444
				0,798	0,636804		0,363196
				0,811	0,657721		0,342279

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0.852664943	0.7853272	0,747	0,747	0,621	0,385641	16	0,614359
				0,987	0,974169		0,025831
				1,001	100,02		-0,002
				0,994	0,988036		0,011964
				0,83	0,6889		0,3111
				0,566	0,320356		0,679644
				0,533	0,284089		0,715911
				0,938	0,879844		0,120156
				0,711	0,505521		0,494479
				0,692	0,478864		0,521136
				0,592	0,350464		0,649536
				0,935	0,874225		0,125775
				0,978	0,956484		0,043516
				0,811	0,657721		0,342279
				0,799	0,638401		0,361599
				0,806	0,649636		0,350364

			Estimate
F1	<-->	F2	0,715
F1	<-->	F3	0,549
F1	<-->	F4	0,526
F1	<-->	F5	0,636
F2	<-->	F3	0,769
F2	<-->	F4	0,833
F2	<-->	F5	0,871
F3	<-->	F4	0,737
F3	<-->	F5	0,585
F4	<-->	F5	0,634

ملحق رقم(11) الخصائص السيكومترية لنموذج مقياس حل الصراع التنظيمي:

col1	<----	F5	.995
col2	<----	F5	.993
col3	<----	F5	.744
col4	<----	F5	.662
col5	<----	F5	.702

av1	<----	F1	0,782
av2	<----	F1	0,967
av3	<----	F1	0,807
av4	<----	F1	0,986
av5	<----	F1	0,983

co1	<----	F2	.798
co2	<----	F2	.835
co3	<----	F2	.867
co4	<----	F2	.721
co5	<----	F2	.918

ac1	<----	F3	.645
ac2	<----	F3	1.000
ac3	<----	F3	.995
ac4	<----	F3	.834
ac5	<----	F3	.597

com1	<---	F4	.713
com2	<---	F4	.793
com3	<---	F4	.767
com4	<---	F4	.935
com5	<---	F4	.793

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,8272694	0,727269	0,715	0,6065	0,782	0,611524	5	0,388476
				0,967	0,935089		0,064911
				0,807	0,651249		0,348751
				0,986	0,972196		0,027804
				0,983	0,966289		0,033711

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,92732487	0,889657	0,871	0,797	0,798	0,636804	5	0,363196
				0,835	0,697225		0,302775
				0,867	0,751689		0,248311
				0,721	0,519841		0,480159
				0,918	0,842724		0,157276

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,75765	0,64572	0,833	0,6825	0,713	0,50837	5	0,49163
				0,793	0,62885		0,37115
				0,767	0,58829		0,41171
				0,935	0,87423		0,12578
				0,793	0,62885		0,37115

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,820668447	0,786121	0,769	0,66	0,643	0,413449	5	0,586551
				0,999	0,998001		0,001999
				0,995	0,990025		0,009975
				0,833	0,693889		0,306111
				0,579	0,335241		0,664759

CR	AVE	MSV	ASV	Y	square Y	N	Error
0,964903547	0,892132	0,871	0,6815	0,995	0,990025	5	0,009975
				0,993	0,986049		0,013951
				0,744	0,553536		0,446464
				0,662	0,438244		0,561756
				0,702	0,492804		1,032146

ملحق رقم(12) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ملحق رقم(13) وثيقة ترخيص بالدراسة الميدانية:

ملحق رقم(14) وثيقة نهاية التربص الميداني بالمؤسسة