

أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان

مصطفى آدم محمد أبكر¹، آدم يعقوب أبكر حماد²، انعام مالك المنصور³

¹ أستاذ مساعد، جامعة كردفان: كلية الاقتصاد والدراسات التجارية (السودان)

✉ mustafafooka3@gmail.com

² أستاذ مساعد، جامعة كردفان: كلية الاقتصاد والدراسات التجارية (السودان)

✉ adamyagoub85@gmail.com

³ ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان (السودان)

✉ elmensourenaam@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020-02-26 تاريخ القبول: 2020-03-20 تاريخ النشر: 2020-03-22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان. واستخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد 80 استبانة واسترد منها 75 بنسبة استجابة بلغت 94% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. وتم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة جزئية بين أبعاد الصراع التنظيمي والإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق أداء عالي للعاملين، وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها: دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات، الإبداع، الإنجاز.

تصنيف جال : M12, C88.

1. مقدمة

إن الصراع التنظيمي حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى ذات الصلة كعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات الإدارية، ويعود ذلك إلى اعتباره أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء العاملين، وهو ظاهرة طبيعية لا يخلو منه أي مجموعة من الأفراد يقومون بعمل مشترك لتحقيق أهداف محددة، (غني الزبيدي، 2015). وفي العصر الحالي هنالك تطورات أدت إلى تغيير الكثير من المفاهيم والممارسات وجاءت هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم العلمية والجوانب المتعددة للصراع التنظيمي ومساعدة إدارات المنظمات للتعامل بالأسلوب السليم مع الأنواع المختلفة للصراع حتى لا يؤثر سلباً على إنجاز المهام الموكلة إلى العاملين والمستوى المطلوب للإبداع (فوزي أبو عساكر، 2008).

1.1. مشكلة الدراسة

يتمثل مشكلة الدراسة في أن الصراع التنظيمي هو أحد أشكال العلاقات الحتمية داخل منظمات الأعمال وله تأثير سلبي عند عدم التعامل معه بالشكل السليم، ونجد أن كثير من المنظمات لا تعطي أهمية له مما يسبب العديد من المشكلات التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي: ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان شئون الخدمة بولاية شمال كردفان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل يؤثر الصراع التنظيمي داخل الفرد على مستوى الأداء الوظيفي بُعد (الإنجاز، الإبداع) في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان.
- ما أثر الصراع التنظيمي بين الأفراد على الأداء الوظيفي بُعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان.
- كيف يؤثر الصراع بين الجماعات (المنظم) على مستوى الأداء الوظيفي بُعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان.

2.1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة من خلال إثراء البحث العلمي ودعم المكتبة بالإطار النظري للصراع التنظيمي وكيفية إدارته بالطرق العلمية السليمة بالتركيز على أبعاده الثلاثة (الصراع داخل الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات "المنظم") والأداء الوظيفي للعاملين بمكوناته (الإنجاز - الإبداع) وتقديم مقترحات لبحوث مستقبلية.

3.1. الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية للدراسة في توضيح الممارسات الإدارية التي تتعلق بالتعامل مع الصراع التنظيمي في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان، والتوصل إلى نتائج تقديم توصيات يمكن أن تقيد المسؤولين في مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل تطوير الأداء الوظيفي للعاملين فيما يتعلق بالإنجاز والإبداع.

4.1. أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ويتفرع منه الأهداف التالية:

- توضيح أثر الصراع التنظيمي داخل الفرد على مستوى الأداء الوظيفي بُعد (الإنجاز، الإبداع) في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان.
- تحديد مستوى الصراع التنظيمي بين الأفراد وتأثيره على الأداء الوظيفي بُعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان.

- بيان علاقة الصراع بين الجماعات (المنظم) ومستوى الأداء الوظيفي بعد (الإنجاز، الإبداع) للعاملين في ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان.

5.1. الدراسات السابقة

- درست لنا (2013) العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظة غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات بقطاع غزة. عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي بأهمية الصراع التنظيمي باعتباره ممول هدم لا أداة بناء.
- درست جميلة (2012) الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى الخرطوم التعليمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأن المديرين والرؤساء بالمستشفى يستخدمون أساليب التهدة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت 31%.
- درست سحر (2011) أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى ريفديا الحكومي بنابلس. واتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما أنه تم إتباع أسلوب المعاينة الاحتمالي. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بمستشفى ريفديا الحكومي من وجهة نظر الأطباء العاملين بالمستشفى، ووجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور، ضغوط العمل وارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى مفردات العينة.
- درس أحمد (2008) الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%) وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف. إن هناك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات نظر العاملين في كلتا الجامعتين.
- درس سليمان (2007) إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ويليه أسلوب الحل الوسط، حيث يستخدم مديري المدارس هذين الأسلوبين بدرجة عالية، وجاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة، يليه أسلوب استخدام السلطة، وأما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم فيأتي بالمرتبة الأخيرة، تمارس الأساليب التالية: المجاملة، استخدام السلطة، اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم، التجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية، كما أنه يوجد أسلوب من أساليب الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيف.

- درس فوزي (2003) أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت لعدة نتائج منها: تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل، ويعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط ايجابية وفعالية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

2. مفاهيم الدراسة

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع من الظواهر الطبيعية في حياة الناس، وهو من الأمور التي لا بد منها لأن الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة – الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات.

يعرف الصراع بأنه (إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل). كما يعرف الصراع بأنه (ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة) (خضير وآخرون، 2009).

تباين وجهات النظر حول مفهوم الصراع التنظيمي خلال المراحل التاريخية للفكر الإداري، فقد رأى الفكر الإداري التقليدي بأن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب الفكر السلوكي أن الصراع في المنظمات أمر طبيعي في حياة الأفراد والمنظمات، ويرى أصحاب المدرسة التفاعلية أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بشكل فعال.

الصراعات كظاهرة إنسانية غير صحية يختلف أثرها ومداه حسب نمط التعامل معها، إذ قد تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو وسيلة إلى التدمير والفناء للمنظمة، ويعرض المعنيون بالاتجاه السلوكي للصراع تعريفات منها (أنه سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة).

ويقترض وجود الصراع التنظيمي وجود منظمة إدارية تم تشكيلها وفق عقد أو اتفاق محدد يجمع بين مصالح الأفراد العاملين في تلك المنظمة حيث تتقارب أهدافهم وتباین، وفي ذات الوقت تتنافر تبعاً للتغيرات والظروف البيئية المستجدة التي تطرأ بين الحين والآخر، وتلقي بظلالها على الاتجاهات الفكرية والسلوكية للفرد والجماعة والمجتمع على نطاق واسع.

قد يفضي تعارض المصالح والأهداف إلى انبثاق متغيرات ينبعث منها التجديد والتطوير، أو قد تؤول إلى شلل الكيان الإداري وتوقفه عن إنجاز المهام المناطة به. ويعتمد ميلاد هذه الإفرزات والمحصلات على الكيفية التي يدار بها الصراع بين الأطراف المتنازعة وعلى طبيعة تحول مجريات الصراع تبعاً لتطور مستجدات الظروف البيئية التي تكتنف ظاهرة الصراعات التنظيمية (خضير وآخرون، 2009).

2.2. أبعاد الصراع التنظيمي

بالرغم من وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي: (خضير وآخرون، 2009).

1.2.2. الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس على تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد

الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقهما معاً (خضير وآخرون، 2009).

2.2.2. الصراع على مستوى الأفراد

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرووسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والإدارية دوراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع. ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، وبصيغة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعوانية: (خضير وآخرون، 2009).

3.2.2. الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة: (خضير وآخرون، 2009) وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي:

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.
- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.
- وجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية.
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف (خضير وآخرون، 2009).

3.2. مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين

تشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس من السلوكيات (ما يفعله الموظف) والنتائج (نتائج سلوك الموظف).

هناك خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي تميز بها الأداء، أولاً أنها ذات طبيعة تقييمية يعني هذا أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة أو ايجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة. ثانياً، الأداء متعدد الأبعاد يعني أن هناك أنواع عديدة من السلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو (إعاقة) الأهداف التنظيمية (سامح، 2011).

كما يعرف بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في إنجاز المهام والواجبات المناطة بها (نبيل، 2007).

ويري آخرون أن الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل أو العمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت أجل من الأداء. وكذلك الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة (عمار، 2011).

كما يمكن أن يعرف على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من

خلال مجموعة من الوسائل (رعد، 2008). الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر (أحمد ماهر، 2003).

1.3.2. مفهوم الإنجاز

يعرف الإنجاز بأنه ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شيء ما، أو استكماله، أو الوصول إليه، كالإنجاز في العمل، أو تحصيل مادة علمية، أو نيل درجة مهنية، أو شهرة تجارية، وفي حالة وصفنا للشخص بأنه منجز، فإنما يكون المقصود هنا أنه شخص كفء، ويمكن أن يعتمد عليه في إنجاز ما يطلب منه وإنهائه في وجه مرض (أسيل، 2012). ويعرف حسب نظرية دافع الانجاز Theory OF Achievement Motive تمثل رغبة الأفراد في الإجابة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقومون بها وتتفاوت درجة إحساس الموظف بالسعادة باختلاف قيمة هذا الدافع إليه.

ولقد أوضح (David McClelland) أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

- الحاجة للأداء Achievement need وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماداً على الظروف والمعايير المحددة له.
- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين Affiliation need وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل (محمد سليمان، 2012).
- الحاجة للسلطة Power need إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقاً لرغبتهم.

كن واثقاً من مكافأة الموظفين الذين يكثرون من الانجازات والذين يؤكدون بكل إخلاص نجاحهم المتواصل (أندرو، 2001).

ويري البعض أن الانجاز في العمل هي الحصول على النتائج التي يشبع بها العامل رغباته وتحقيق أهدافه الذاتية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بصورة عامة وهي عملية مستمرة ومتطورة حسب طموح كليهما.

2.3.2. مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع بأنه إقدام المنظمة على إنتاج بضاعة أو خدمة أو استخدام أسلوب فني جديد بالنسبة لها فهي تجري تغييراً فنياً وإنجازها يعد إبداعاً، أو المنظمات التي تعمل الشيء نفسه تعرف بأنها مقلدة، كذلك يعرف بأنه عملية تؤدي إلى تحقيق نوع من التغيير الذي تريده المنظمات ومنها المساهمة في تحقيق الأرباح التي تنجم عن استخدام تكنولوجيا أو منتجات جديدة.

3. الطرق والأدوات

1.3. منهج وأدوات جمع بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، والإستبانة كانت الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة الميدانية من مجتمع الدراسة، أما البيانات الثانوية تم الحصول عليها من المراجع والكتب والدوريات ومواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان وعددهم 80 عامل تم إتباع أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع وتم توزيع عدد (80) استبانة على الموظفين بديوان شئون الخدمة في ولاية شمال كردفان تحت الإشراف الشخصي للباحثين وتم استرداد عدد (75) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 94%.

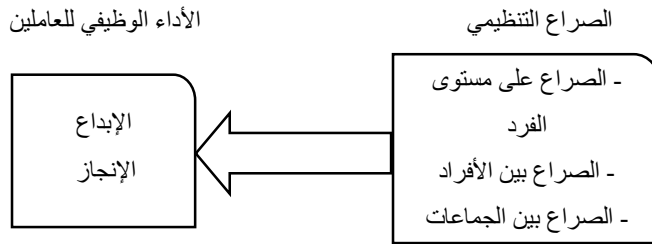
3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

4.3. نموذج الدراسة

بالاعتماد على نظرية الدوافع، والاستعانة بعدد من أدبيات الدراسات السابقة، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة نموذج للدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، شكل رقم (1) التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح والذي يبين العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثين

5.3. تطوير الفرضيات

بناءً على نموذج الدراسة أعلاه واعتماداً على متغيرات الدراسة و انطلاقاً من مشكلة الدراسة ونتائج أدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات) ومكونات المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين (الإبداع، الإنجاز) في هذه الدراسة على النحو التالي:

1.5.3. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي و الإبداع، وتنفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي على مستوى الفرد و الإبداع.
- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي بين الأفراد و الإبداع.
- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي بين الجماعات و الإبداع.

2.5.3. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي و الإنجاز، وتنفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي على مستوى الفرد و الإنجاز.
- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي بين الأفراد و الإنجاز.
- هناك علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي بين الجماعات و الإنجاز.

4. تحليل بيانات الدراسة و النتائج

1.4. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير المستقل الصراع التنظيمي

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات واختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى حيث تستند غلبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها.

جدول رقم (1): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الصراع التنظيمي

الرمز	3	2	1	العبارات	المتغيرات
C7			.807	تعتمد الإدارة في المؤسسة على الاتجاه التفاوضي لإدارة الصراع بين الجماعات.	الصراع بين الأفراد والجماعات
C2			.792	يتم تشخيص الصراع داخل المؤسسة وتحديد حجمه وأسبابه.	
B7			.789	يقوم المديرون بالمؤسسة بتقليل حدة الصراع والتوتر بين الأفراد من خلال دعوة أفراد الصراع إلى التعاون.	
B2		.853		السيطرة والعنوانية تؤدي إلى الصراع بين أفراد المؤسسة.	الصراع بين الأفراد
B6		.843		ينشأ الصراع بين أفراد المؤسسة بسبب تداخل الأدوار وقيام الفرد بأدوار متعددة.	
C6	.821			لا يوجد نظام واضح للمرتبات والتعويضات مقارنة بالمنافسين.	الصراع بين الجماعات
C5	.781			يعتبر الغموض من العوامل المسببة للصراع.	
.566					
100.00					
68.967					

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

2.4. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الأداء الوظيفي

أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين

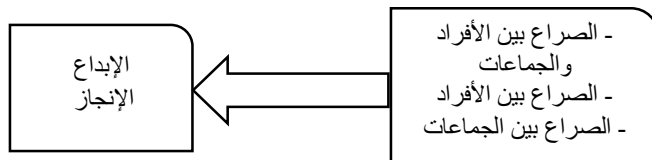
الرمز	2	1	العبارات	المتغيرات
D2		.837	يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل.	الإبداع
D4		.815	يحرص العاملون بالمؤسسة على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	
D7		.812	يملك العاملون بالمؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	
D3		.811	يسعى العاملون دائماً لإيجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية.	
D6		.770	يقدم العاملون بالمؤسسة الاقتراحات الهادفة إلى تطوير وإنجاز العمل بدقة.	
D5		.759	يحرص العاملون بالمؤسسة على اكتساب مهارات جديدة في العمل.	
D1		.695	توجد خطة واضحة بالمؤسسة للتحسين المستمر ساعدت على تحقيق الإبداع.	
E2	.872		إدارة المؤسسة تشجع دائماً على زيادة الإنتاجية.	الإنجاز
E4	.813		تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المنشودة دائماً.	
E6	.795		المهام التي تقوم بها تولد لديك الرغبة في الأداء وتحقيق النجاح.	
E3	.781		تهتم المؤسسة بالموظف الذي يحقق مستويات أعلى للنجاح.	
.859				
100.00				
68.958				

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة 2019

- نموذج الدراسة المعدل:

فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (الصراع التنظيمي) أن محور الصراع على مستوى الفرد تم حذفه و ذلك نتيجة لعدم استيفاءه شروط التحليل العاملي الاستكشافي، وأنشئ محور جديد من محوري الصراع بين الأفراد و الصراع بين الجماعات وبعد مراجعة عبارات الاستبيان أتضح المحور المنشق يمكن أن يطلق عليه الصراع بين الأفراد والجماعات و ذلك إستناداً على العبارات المكونة للمحور، الشكل رقم (2) التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل أي نموذج الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي.

شكل رقم (2) : نموذج الدراسة المعدل
الصراع التنظيمي
الأداء الوظيفي للعاملين

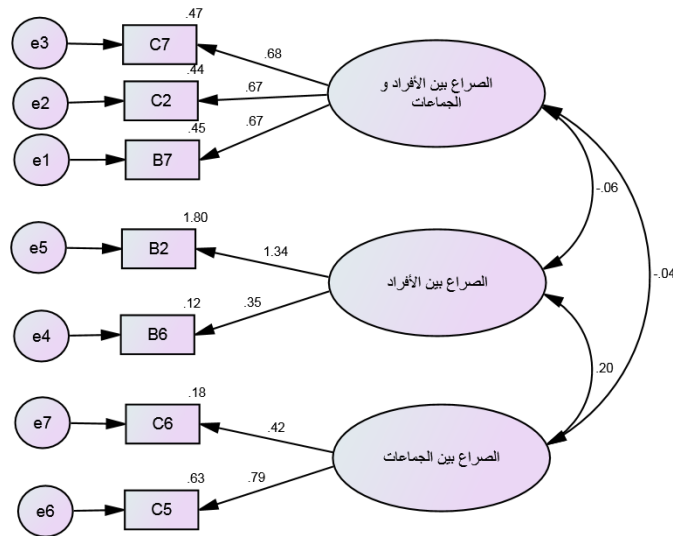


المصدر: إعداد الباحثين

3.4. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد من المتغير المستقل الصراع التنظيمي والذي تقيسه 21 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل الي ان محاور المتغير المستقل الصراع التنظيمي يتكون من ثلاثة محاور تقيسه 7 عبارات كما في الشكل رقم (2)، أما المتغير التابع هو الأداء الوظيفي للعاملين ويتكون من محورين تقيسه عدد 11 عبارة كما في الشكل رقم (3) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة.

شكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الصراع التنظيمي.



المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي

1.3.4. مؤشرات جودة النموذج

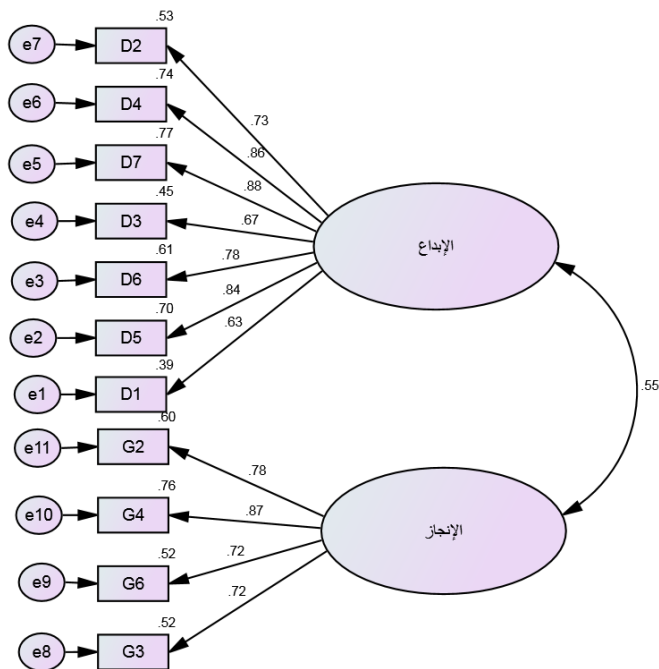
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل و المصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابق، جدول رقم (3) يوضح مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل الصراع التنظيمي.

جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة

CMIN/DF	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI	RMSEA	PCLOSE
1.153	.955	.886	.087	.852	.974	.046	.470

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

شكل رقم (3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين.



المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الإحصائي 2019م

جدول رقم (4) التالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (4) مؤشرات جودة المطابقة

CMIN/DF	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI	RMSEA	PCLOSE
1.842	.848	.767	.108	.854	.926	.107	.010

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

2.3.4. جودة المقاييس (درجة اعتمادية الاستبانة) و تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصادقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصادقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. و الجدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كما يبين المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل المتغيرات و نجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد و هذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات

المتغيرات. و كذلك يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70)

جدول رقم (5): المتوسطات، الانحرافات، درجة الاعتمادية وتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرنباخ	1	2	3	4	5
1. الصراع بين الجماعات والافراد	مستقل	3.4622	.96624	.582	1				
2. الصراع بين الافراد	مستقل	4.4733	.69210	.563	.056	1			
3. الصراع بين الجماعات	مستقل	3.7133	.98012	.479	.001	.143	1		
4. الإبداع	تابع	3.7752	.93506	.911	.441**	.040	-.163	1	
5. الإنجاز	تابع	3.6300	1.03025	.855	.495**	-.073	-.095	.436**	1

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

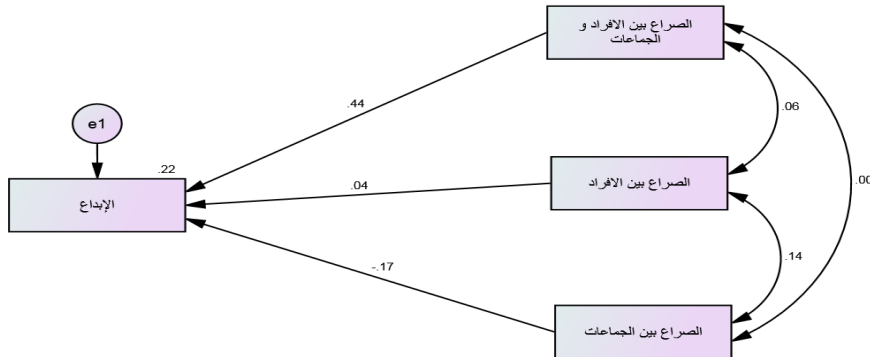
4.4. اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية و هو نمط مقترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة، و بمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب و النتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. و بالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، و لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذه الدراسة، و فيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب و مبررات استخدامه.

يعتبر أسلوب تحليل المسار أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، و التي تعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، و متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S, 1996).

1.4.4. اختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي (الصراع بين الأفراد و الجماعات، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات) و الأداء الوظيفي للعاملين بعد (الإبداع).

شكل رقم (4): العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي و الإبداع



المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

حيث أن المسار من الصراع بين الأفراد و الجماعات إلى الإبداع يساوي (.425) و هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (***) و المسار من الصراع بين الافراد إلى الإبداع يساوي (.053) و هو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (.703)، و المسار من الصراع بين الجماعات إلى الإبداع يساوي (-.161) و هو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (.102)، الجدول رقم (6) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

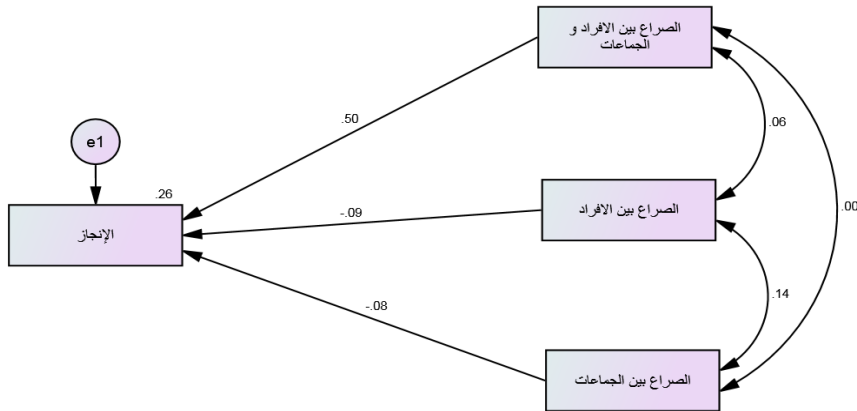
جدول رقم (6): المسار من الصراع التنظيمي إلى الإبداع

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1. الصراع بين الأفراد و الجماعات	.425	.099	4.281	***	دعمت
2. الصراع بين الأفراد	.053	.140	.381	.703	لم تدعم
3. الصراع بين الجماعات	-.161	.099	-1.634	.102	لم تدعم

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

2.4.4. اختبار الفرضية الثانية: العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي (الصراع بين الأفراد والجماعات، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات) و الأداء الوظيفي للعاملين بعد (الإنجاز).

شكل رقم (5): العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي و الإنجاز



المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

حيث أن المسار من الصراع بين الأفراد و الجماعات إلى الإنجاز يساوي (.534) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) و المسار من الصراع بين الأفراد إلى الإنجاز يساوي (-.133) و هو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.377)، و المسار من الصراع بين الجماعات إلى الإنجاز يساوي (-.087) و هو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.412)، الجدول رقم (7) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (7): المسار من الصراع التنظيمي إلى الإنجاز

النتيجة	الدالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات		
دعمت	***	5.005	.107	.534	الإنجاز	<---	1. الصراع بين الأفراد والجماعات
لم تدعم	.377	-.884	.150	-.133	الإنجاز	<---	2. الصراع بين الأفراد
لم تدعم	.412	-.820	.106	-.087	الإنجاز	<---	3. الصراع بين الجماعات

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

5. مناقشة نتائج الدراسة

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف محور الصراع على مستوى الفرد أحد محاور الصراع التنظيمي و يرجع السبب في ذلك إلى عدم اهتمام المبحوثين بالعبارات التي تقيس

المحور، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين كل من مكونات الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين (الإبداع، الإنجاز)، بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، حيث أتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (داؤود، محمد 2013) حيث أوضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، سوى الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات بقطاع غزة، و اتفق هذه النتيجة جزئياً مع الدراسة (صالح، أحمد، 2012) حيث أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأن المديرين والرؤساء بالمستشفى يستخدمون أساليب التهدة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت 31%، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (عبيد، راتب 2011) حيث أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بمستشفى رفديا الحكومي من وجهة نظر الأطباء العاملين بالمستشفى، ووجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور، ضغوط العمل وارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى مفردات العينة. واختلفت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (اللوحي 2008) في علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين، كما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (النملة، 2007) في علاقة الصراع التنظيمي بالأداء في المدارس الثانوية السعودية ويرجع سبب الاختلاف بين النتائج إلى الاختلاف في العوامل الثقافية و البيئية و كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة المبحوثة. و من خلال النتائج السابقة، يمكن القول أن هناك أثر إيجابي جزئي للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

6. خلاصة

ملخص لأهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإبداع؛
- توجد علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد وتحقيق الإبداع؛
- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات والإنجاز؛
- توجد علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد وتحقيق الإبداع.
- كتوصيات الدراسة:
- العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية بديوان شؤون الخدمة فيما يتعلق بأساليب وطرق إدارة الصراع التنظيمي حتى يمكنهم من التعامل معها.
- الاهتمام بصورة أكبر بالصراع بين الأفراد من خلال جمع البيانات عنها وتحليلها للتوصل إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات التي تساعد على حلها حتى لا تتفاقم وتصبح مشكلات معقدة.
- توعية الأفراد العاملين بالصراع التنظيمي وجوانبه المختلفة وكيفية تجاوزها حتى يمكن العمل في شكل فريق واحد لتحقيق أهداف ديوان شؤون الخدمة.
- على المسؤولين بديوان شؤون الخدمة تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على توظيف الصراع التنظيمي بصورة إيجابية من أجل إنجاز العمل وتحقيق الإبداع في أداء المهام الموكلة للعاملين.

تتمثل أهم الإسهامات النظرية والتطبيقية للدراسة في:

قامت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين حيث تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به الصراع التنظيمي

الإيجابي في تطوير أداء العاملين. حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابي جزئي للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. حيث يشير ذلك إلى أن متخذي القرار في ديوان شؤون الخدمة يجب أن يولوا الاهتمام بشكل جزئي لممارسة وإدارة الصراع التنظيمي وذلك من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة داخل المنظمة.

و فيما يتعلق بالإسهامات التطبيقية لهذه الدراسة حيث أنها تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني صراع تنظيمي جيد تساعد المنظمة في تحسين أداء العاملين لديها و بالتالي تحقيق الإبداع والإنجاز.

بالنسبة للمحددات والتوصيات ببحوث مستقبلية:

هناك عدد من القصور والمحددات لهذه الدراسة كما هو الحال في واقع الدراسات السابقة، أولاً، في هذه الدراسة تم اختبار العلاقة المباشر بين المتغير المستقل الصراع التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، توصي الدراسة الباحثين بتطوير نموذج بها متغيرات وسيطة ومتغيرات معدلة في هذه العلاقة وذلك من أجل الإسهام في المعرفة. ثانياً، أجريت الدراسة فقط على عينة من العاملين في ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، لذلك يجب أن يطور نموذج باستخدام عينة كبيرة من القطاعات الصناعية الحيوية الأخرى، لان العاملين بديوان شؤون الخدمة قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى. ثالثاً، تم جمع البيانات لهذه الدراسة في فترة زمنية قصيرة، على الرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد أن البيانات التي يتم جمعها في فترة زمنية طويلة هي الأفضل لأنها تؤدي إلى فهم العلاقات السببية بشكل جيد.

المراجع

- ماهر، أحمد. (2003). الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- اللوحي، أحمد يوسف. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، ماجستير.
- مزهري، أسيل علي. (2012). أثر الإبداع في تحقيق لأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد.
- حمود، خضير كاظم وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصرن، رعد حسن. (2008). نظرية المنظمة، سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق، الأردن.
- طه، لينا داؤود. (2013). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية – محافظة غزة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- أبو عساكر، فوزي عبدالرحمن. (2003). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، ماجستير إدارة الأعمال.
- عامر، سامح عبد المطلب. (2011). إدارة الأداء، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- النملة، سليمان بن إبراهيم. (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، دكتوراه.
- سحر عبيد، فداء راتب. (2011). أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفديدا الحكومي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ماجستير.
- أبكر، جميلة صالح، وآخر. (2012). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى

- الخرطوم التعليمي، جامعة الخرطوم، السودان.
- بوشناف، عمار. (2011). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادر ها تنميتها وتطويرها: دار الجامعة الحديثة، الجزائر.
- الزبيدي، غني دحام وآخرون. (2015). إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1.
- البلوي، محمد سليمان. (2012م). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- مرسي، نبيل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tath, R. L. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill.

The effect of organizational conflict on the job performance of employees: an applied study on the Service Affairs Chamber-North Kordofan State

Mustafa Adam Mohamad Abkar ^{1*}, Adam Yagoub Abkar Hammad ², Enaam Malek Elmensour ³

Received: 26-02-2020

Accepted: 20-03-2020

Puplished: 22-03-2020

Abstract :

This study aimed to investigate the relationship between organizational conflict and job performance of employees a case study of the Service Affairs Chamber-North Kordofan State. The study used a non-probability sample. The questionnaire was distributed to 80 employees with respond rete of 88%. For the analysis of data and hypotheses testing, a descriptive statistical method was used (frequencies, percentages, deviations,) and analytical statistical methods (Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Pearson correlation and path analysis) through the statistical package for social sciences (SPSS) program. The results of the study showed a partial positive relationship between the components of organizational conflict and creativity. The results also indicated a partial relationship between the dimensions of organizational conflict and achievement. The study recommended the application of the study model to achieve high performance of the workers. The study presented proposals for future research, including: study of mediating and moderating variables in the relationship between the organizational conflict and the job performance of employees.

Keywords: Organizational conflict, Conflict at the individual level, Interpersonal conflict, Conflict between groups, Creativity, Achievement.

JEL Classification: M12, C88.

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the [Creative Commons License](#).

Management & Economics Research Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license \(CC BY-NC 4.0\)](#).

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي

مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد مرخصة بموجب

رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف، غير تجاري 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)



^{1*}**Corresponding author:** University of Kordofan: Faculty of Economics and Business Studies (Sudan), [[✉mustafafooka3@gmail.com](mailto:mustafafooka3@gmail.com)].

²University of Kordofan: Faculty of Economics and Business Studies (Sudan), [[✉adamyagoub85@gmail.com](mailto:adamyagoub85@gmail.com)].

³Service Affair Bureau, North Kordofan State (Sudan), [[✉elmensoarenaam@gmail.com](mailto:elmensoarenaam@gmail.com)].