



الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي
 بجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية في طرابلس
 (دراسة وصفية تحليلية)

د. وجدان الأندلس محمد كعبار د. صبحي أحمد دياب أ. علي صقر الشائب
W_kaabar@hotmail.com disobhishchacha893@gmail.com shehabshehab893@gmail.com

المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس

Organizational Conflict and Employee Performance in the Internal Organization and
 Communication Department of the Drug and Psychotropic Substances Control Agency in
 Tripoli: An Analytical Descriptive Study

Dr. Wejdan E. Kaabar, Dr. Subhi A. Diab, Mr. Ali S. Al shaibi

تاريخ الاستلام: 2026/01/28 تاريخ المراجعة: 2026/02/21 تاريخ القبول: 2026/2/29 تاريخ النشر: 2026/03/20

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى وصف وتحليل مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي التابعة للإدارة العامة لجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية بمدينة طرابلس، ومن تم اختبار العلاقة بين المتغيرين وتحديد أبرز الجوانب التي تستدعي الاهتمام الإداري. كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع بلغ (60) موظفاً (مسح شامل)، واسترجعت (54) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (90%). وتضمنت الأداة عشرة بنود للصراع التنظيمي وتسعة بنود لأداء العاملين وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وأظهرت النتائج الوصفية أن المتوسط الحسابي العام للصراع التنظيمي بلغ (2.36)، وهو يقع ضمن فئة المستوى المرتفع (2.34 إلى 3.00) وفق حدود التصنيف المعتمدة، وإن كان قريباً من حدها الأدنى، في حين بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي (2.26)، وهو ضمن فئة المستوى المتوسط (1.67 إلى أقل من 2.34). وجاء نقص الموارد أو الأدوات في مقدمة بنود الصراع (المتوسط = 2.59)، بينما تصدر تحمل المسؤولية عن نتائج العمل مقدمة بنود الأداء (المتوسط = 2.39). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة عكسية قوية ودالة إحصائياً بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التنظيم والتواصل الداخلي ($R = -0.780$ ، $R^2 = 0.608$)، أي أن الصراع يفسر نحو (60.8%) من التباين في الأداء كما يقدره العاملون، وأوصت الدراسة بتحسين توافر الموارد، وتوضيح المسؤوليات، وتعزيز التنسيق والاتصال المهني، ودعم ممارسات الجودة.

Abstract:

This study aims to describe and analyze the level of organizational conflict and employee performance in the Internal Organization and Communication Department of the General Administration of the Drug and Psychotropic Substances Control Agency in Tripoli, Libya, to examine the relationship between the two variables, and to identify aspects requiring managerial attention. An analytical descriptive approach was adopted, and data were collected via a questionnaire from a population of 60 employees (full census), with 54 valid questionnaires retrieved (90% response rate). The instrument included ten items on organizational conflict and nine items on employee performance, rated on a three-point Likert scale. Descriptive results showed an overall mean of 2.36 for organizational conflict,

falling within the high category (2.34 to 3.00), though close to its lower bound, whereas the overall mean for employee performance was 2.26, falling within the moderate category (1.67 to less than 2.34). Lack of resources or tools was the highest-rated conflict item ($M = 2.59$), and taking responsibility for work outcomes was the highest-rated performance item ($M = 2.39$). Simple linear regression revealed a strong, statistically significant inverse relationship between organizational conflict and self-rated employee performance ($R = -0.780$, $R^2 = 0.608$), with conflict accounting for about 60.8% of the variance in performance. The study recommends improving resource availability, clarifying responsibilities, strengthening coordination and professional communication, and supporting quality practices.

1. المقدمة :

تعد المنظمات المعاصرة، ولا سيما ذات الطابع الأمني والخدمي الحساس، بيئات عمل بالغة التعقيد والتداخل، حيث تتفاعل فيها الأهداف التنظيمية، والمهام الميدانية، والموارد المتاحة، والعلاقات المهنية اليومية بين العاملين، وفي خضم هذه البيئة الديناميكية، يبرز الصراع التنظيمي كظاهرة حتمية وديناميكية لا مفر من التعامل معها، إذ ينشأ نتيجة تداخل الاختصاصات، أو غموض الأدوار، أو محدودية الموارد المادية والبشرية، أو اختلاف وجهات النظر والتوقعات الشخصية بين الأفراد والأقسام، وفي السياق المؤسسي الحديث، لم يعد ينظر إلى الصراع بوصفه ظاهرة سلبية مطلقة تسعى الإدارة إلى إطفائها كلياً، بل أصبح يحل في ضوء أسبابه، وطبيعته، والأساليب المتبعة في إدارته، إذ تتفاوت تداعياته المؤسسية سلباً أو إيجاباً باختلاف السياق التنظيمي وطبيعة البيئة الإدارية (Jehn, 1997 ; Robbins, 2001) وتكتسب الدراسات الأمنية والإدارية أهمية مضاعفة عند تناولها لمتغيرات السلوك التنظيمي، نظراً لأن كفاءة الجهاز الأمني تعتمد بشكل أساسي على انسيابية العمل وجودة التواصل الداخلي بين وحداته.

وهنا يبرز الدور الحيوي لـ "إدارة التنظيم والتواصل الداخلي" كحلقة وصل محورية في تنسيق الجهود وضمان التدفق السليم للمعلومات والقرارات، غير أن أي قصور في هذه المنظومة، سواء على مستوى توفير الموارد التشغيلية أو وضوح الصلاحيات، غالباً ما يفجر نزاعات تنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة الأداء العام للعاملين. (De Weingart&Dreu, 2003).

وفي المقابل يمثل الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة المذكورة أنفاً الغاية النهائية والركيزة الأساسية لتمكين المنظمات من تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمدى دقة إنجاز المهام، والالتزام بالمواعيد ومعايير الجودة، وروح التعاون الجماعي، وتحمل المسؤولية الفردية عن نتائج العمل. وقد أشارت العديد من الدراسات والمراجعات البحثية المقارنة مثل دراسة (Weingart&DeDreu, 2003) إلى وجود ارتباطات متباينة بين أبعاد الصراع ومستوى الأداء الوظيفي، بحسب نوع الصراع (سواء كان صراع مهام أو صراع علاقات) وطبيعة المناخ التنظيمي السائد.

ومن هذا المنطلق، تنطلق هذه الدراسة من إدراك عميق لأهمية استقصاء واقع الصراع التنظيمي وتقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي التابعة للإدارة العامة لجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية في مدينة طرابلس، حيث تسعى لتقديم وصف تحليلي دقيق، واختبار علمي رصين لطبيعة الأثر القائم بين المتغيرين، بما يسهم في تقديم رؤية علمية وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تحسين بيئة العمل المؤسسي.

2. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تعد البيئة التنظيمية في القطاعات الأمنية والخدمية بيئة حيوية تتسم بالتعقيد وتداخل الصلاحيات واكتظاظ المهام اليومية، الأمر الذي يجعل ظهور الصراع التنظيمي أمراً حتمياً وديناميكياً بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وغالباً ما ينعكس هذا الصراع بآثاره المختلفة على كفاءة الأداء الوظيفي ومستوى جودة الخدمات المقدمة. وبالنظر إلى طبيعة العمل في هذه القطاعات الحساسة، تبرز إشكالية الدراسة في محاولة رصد وتحديد طبيعة التأثير الذي يمارسه الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التنظيم والتواصل الداخلي، وما يترتب على ذلك من تحديات إدارية تتطلب معالجة علمية دقيقة ومدروسة. وعليه تتبلور إشكالية الدراسة الرئيسية في التساؤل الجوهري الآتي:

- ما أثر الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التنظيم والتواصل الداخلي؟.

ولإعطاء الدراسة عمقاً تأصيلياً وفكرياً يتجاوز الجانب الإحصائي والتطبيقي البحثي، يبرز التساؤل النظري المكمل للدراسة والمتمثل في:

- ماهي الأطر الفكرية والنظرية المفسرة لطبيعة العلاقة الارتباطية وتأثير أبعاد الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟.

وهو ما تسعى هذه الورقة البحثية لتأصيله وإبرازه تحليلياً وعملياً.

ويتفرع عن إشكالية الدراسة الرئيسية التساؤلات البحثية الآتية:

1- ما هو مستوى إدراك العاملين لظاهرة الصراع التنظيمي في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية؟.

2- ما هو مستوى أداء العاملين كما يقدرونه ذاتياً في الإدارة نفسها؟.

3- ما هي أبرز بنود ومصادر الصراع التنظيمي تسجيلاً للمتوسطات الحسابية (أعلاها وأدناها) في بيئة العمل المدروسة؟.

4- ما هي أبرز جوانب أداء العاملين تسجيلاً للمتوسطات الحسابية (أعلاها وأدناها)؟.

5- هل يوجد أثر إحصائي للصراع التنظيمي على أداء العاملين في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي؟.

3. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف التالية :

3-1- **التشخيص والقياس:** وذلك للتعرف على مستوى إدراك العاملين لظاهرة الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة

(كمحدودية الموارد، وتداخل المهام، وضعف قنوات الاتصال) في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي.

3-2- **تقييم الأداء:** من خلال قياس ووصف مستوى أداء العاملين في الإدارة المستهدفة وفقاً لتقديراتهم الذاتية ومؤشرات الإنجاز والجودة.

- 3-3- تحديد البنود الحرجة: وهو رصد وتحديد أبرز بنود الصراع التنظيمي وأدناها متوسطاً حسابياً لمعرفة مكان الاختناق الإداري، وكذلك تحديد بنود الأداء الأعلى والأدنى لتركيز الجهود التصحيحية عليها.
- 3-4- اختبار الأثر: من خلال التحقق ميدانياً وإحصائياً من طبيعة الأثر ذي الدلالة الإحصائية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة (الانحدار الخطي البسيط).
- 3-5- تقديم التوصيات: وهي صياغة توصيات عملية ومقترحات علمية موجهة للقيادات العليا ومتخذي القرار في الجهاز الأمني لتعزيز بيئة العمل والحد من الآثار السلبية للصراع.
4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين هما:

4-1- الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة الإدارية والأمنية العربية والمحلية بدراسة تطبيقية حديثة تتناول قطاعاً أمنياً حساساً (جهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية).
- تقديم إطار مفاهيمي وتحليلي يربط بين ظاهرة الصراع التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مما يوفر أرضية صلبة للباحثين وطلبة الدراسات العليا لتوسيع نطاق البحوث المستقبلية في ذات المجال.

4-2- الأهمية العملية (التطبيقية):

- توفير مؤشرات ميدانية واقعية ودقيقة لمتخذي القرار في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي للوقوف على أسباب التوتر التنظيمي ومعالجتها.
- مساعدة الإدارة العليا في تصميم برامج استراتيجية لتحسين مناخ العمل، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، وتوزيع الموارد والمهام بعدالة وشفافية لرفع معدلات الأداء الوظيفي.

5. الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

ترتكز هذه الدراسة على المدخل الفكري الحديث في حقل السلوك التنظيمي، والذي ينظر إلى ظاهرة الصراع التنظيمي باعتبارها حتمية تنظيمية وديناميكية مستمرة لا يمكن إلغاؤها كلياً داخل بيئة العمل الأمني والخدمي، بل تتطلب فهماً وإدارة واعية لتوجيه آثارها.

ومن الناحية النظرية يُفسر الارتباط بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين في ضوء نظريات تفاعل الجماعة ونظرية التوازن التنظيمي؛ إذ يؤكد المنظور الحديث أن المستوى المعتدل والوظيفي من الصراع (الصراع البناء) قد يشكل دافعاً للإبداع، وتصحيح المسارات الإدارية، وتقليل الجمود الوظيفي، بينما يؤدي الصراع المدمر أو غير المدار إلى استنزاف طاقات العاملين، وتشتت الجهود، وتراجع مستوى الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام الأمنية والخدمية الحساسة. ومن هذا المنطلق، تسعى الورقة إلى تأصيل هذه الأبعاد فكرياً لبيان كيف انعكست هذه الفرضيات النظرية على الواقع العملي داخل بيئة الدراسة.

5-1- مفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته:

- 5-1-1- الصراع التنظيمي-(Organizational Conflict): يعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه حالة التوتر، أو الاحتكاك، أو الخلاف المدرك من قبل العاملين، والتي تنشأ نتيجة لتداخل المهام والمسؤوليات، أو غموض الأدوار،

أو العجز في الموارد والأدوات التشغيلية، أو ضعف قنوات التواصل المهني داخل أروقة الإدارة الأمنية، ويمثل الصراع ظاهرة تنظيمية مستمرة تتطلب فهماً دقيقاً لأبعادها بغية احتوائها وتوجيهها إيجابياً. وترى (Kelly) أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (الصيرفي، 372، 2007).

5-1-2- مستويات الصراع التنظيمي:

- الصراع على مستوى الفرد- (Intrapersonal Conflict): ويحدث داخل الفرد نفسه نتيجة تعارض أهدافه الشخصية مع متطلبات الوظيفة أو الدور المطلوب منه أدائه.
- الصراع بين الأفراد- (Interpersonal Conflict): ينشأ غالباً بين زملاء العمل في نفس القسم أو الإدارة بسبب اختلاف الشخصيات، القيم، أو أساليب إنجاز المهام.
- الصراع بين الجماعات- (Intergroup Conflict): يحدث بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة نتيجة التنافس على الموارد المتاحة أو تداخل الصلاحيات التنظيمية.

5-2- مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده :

5-1-2-1- الأداء الوظيفي- (Employee Performance): ويقصد به الحصيلة النهائية لمستوى التزام الموظف بمسؤولياته الوظيفية، ومدى قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بدقة وإتقان، فضلاً عن التزامه بالمواعيد المقررة، ومعايير الجودة التنظيمية، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية عن نتائج العمل الميداني والإداري. فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور، فالأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع مقابل العمل للأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة. (أبوحميد، 21، 2020).

5-2-2- أبعاد الأداء الوظيفي: ويقاس الأداء الوظيفي بعدة أبعاد رئيسية تعكس جودة مخرجات العامل هي:

- الكفاءة (Efficiency): وهي مدى قدرة العامل على استغلال الموارد المتاحة (الوقت، الجهد، الأدوات) بأقل تكلفة وجهد ممكنين لتحقيق النتائج المطلوبة.
- الفاعلية (Effectiveness): وهي مدى نجاح العامل في بلوغ الأهداف المحددة والمطلوبة بدقة وحسب المعايير المؤسسية.
- جودة العمل والالتزام الوظيفي: وهي مدى دقة المخرجات والالتزام باللوائح والتعليمات المنظمة للعمل الأمني والخدمي.

5-3- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

شهدت أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي اهتماماً واسعاً بدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على كفاءة الأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه الدراسات:

5-3-1- دراسات أجنبية:

- دراسة (Jehn,1997) : ركزت هذه الدراسة على تحليل أبعاد وأنواع الصراع داخل فرق العمل، مؤكدة أن تداعيات الصراع تتفاوت جوهرياً بحسب طبيعته، ومميزة بين صراع المهام وصراع العلاقات وأثرهما المتباين على كفاءة الجماعات.
- دراسة (De Dreu & Weingart 2003) حيث قدمت تحليلاً تجميعياً شاملاً (Meta-analysis) وأثبت وجود ارتباطات سلبية وقوية بين الصراع (خصوصاً صراع العلاقات) وأداء الفرق ورضا أعضائها، مما يؤكد ضرورة إدارته بحكمة.

5-3-2- الدراسات العربية والمحلية:

- دراسة (بلل وأبو سن، 2016): والتي بحثت أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية، وأثبتت وجود تأثيرات جوهريّة للصراع في بيئة العمل وتأثيره المباشر على الإنتاجية.
- دراسة (محمد، ومسعود، 2018): وكانت في البيئة الليبية بمدينة طرابلس، والتي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في الشركات، وأبرزت أهمية تكامل العمل الجماعي.
- دراسة (الشيبياني، 2021): وتناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على السلوك الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية بمدينة طرابلس، وأكدت النتائج على ضرورة تقليل الصراع السلبي لرفع كفاءة الأداء.

- دراستا (العتيبي، 2022)، و (الزنتاني، 2023): اللتان أكدتا على محورية الاتصال التنظيمي الفعال وإدارة الخلافات للحد من تراجع الإنتاجية في القطاعات الحكومية والخدمية.

5-3-3- التعقيب على الدراسات: أن موقع الدراسة الحالية ومساهمتها في أدبيات الموضوع قيد الدراسة (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) فقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها الميداني التطبيقي الدقيق على قطاع أمني حساس وحيوي (إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية بطرابلس)، جامعة بين الوصف التحليلي الدقيق والقياس الإحصائي المتقدم (باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط) لاختبار أثر الصراع على الأداء في بيئة أمنية تتميز بخصوصية الضغوط والمهام.

6. فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فقد صيغت الفرضيتان الآتيتانوهما:

- **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التنظيم والتواصل الداخلي بجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية بطرابلس.
- **الفرضية الصفرية المقابلة (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة المذكورة.

7. منهجية الدراسة وإجراءاتها :

7-1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الدراسات الإدارية التي تسعى لوصف الظاهرة كما تقع في واقعها، ومن ثم تحليل البيانات واختبار العلاقات والأثر بين متغيراتها.

7-2-مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف مجتمع الدراسة جميع العاملين في "إدارة التنظيم والتواصل الداخلي" التابعة للإدارة العامة لجهاز مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية بمدينة طرابلس، والبالغ عددهم (60) موظفاً، وقد تم تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع، حيث وزعت الاستبانات عليهم، واسترجعت (54) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ممثلة نسبة استجابة عالية وممتازة بلغت (90%).

7-3-أداة الدراسة ومحاورها ومقياس الإجابة:

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على "الاستبانة" كأداة رئيسية، والتي صممت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد قسّمت أداة الدراسة إلى محورين رئيسيين، وزعت استجابات أفراد العينة عليها وفق مقياس ليكرت الثلاثي (لا أوافق = 1، أوافق لحد ما = 2، أوافق = 3). وحددت فئات التصنيف للمتوسطات الحسابية بالاعتماد على معادلة طول الفئة $((3-1) \div 3 = 0.67)$ ، لتصبح المستويات كالآتي:

- مستوى منخفض: من 1 إلى أقل من 1.67.

- مستوى متوسط: من 1.67 إلى أقل من 2.34.

- مستوى مرتفع: من 2.34 إلى 3.00.

1. محور الصراع التنظيمي:

يتكون هذا المحور من عشر (10) عبارات تهدف إلى قياس مستوى إدراك العاملين لظاهرة الصراع التنظيمي في بيئة العمل بإدارة التنظيم والتواصل الداخلي. وفيما يلي فقرات هذا المحور:

- 1 تداخل المهام بين العاملين مما يسبب خلافات في العمل.
- 2 غموض الأدوار والمسؤوليات يؤدي إلى توتر بين الزملاء.
- 3 نقص الموارد أو الأدوات يؤدي إلى نزاع بين الأقسام المختلفة.
- 4 ضعف التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى سوء الفهم والصراع.
- 5 التنافس على المهام أو الترقيات يزيد من حدة الصراع بين العاملين.
- 6 أحياناً تحدث خلافات شخصية تؤثر في العلاقات المهنية.
- 7 عدم الانسجام بين بعض الزملاء يؤدي إلى بيئة عمل غير مريحة.
- 8 أسلوب بعض المدراء في التعامل يولد توتراً بين العاملين.
- 9 اختلاف القيم والاتجاهات بين الموظفين يسبب سوء فهم وصراع.
- 10 عدم العدالة في توزيع المهام يولد شعوراً بالاستياء بين الأفراد.

2. محور الأداء الوظيفي:

يتكون هذا المحور من تسع (9) عبارات تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين وتقديراتهم الذاتية لأدائهم في إدارة التنظيم والتواصل الداخلي. وفيما يلي فقرات هذا المحور:

- 1 أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة بدقة وإتقان.
- 2 أتابع المهام حتى يتم إنجازها بالكامل.
- 3 ألتزم بمعايير الجودة المحددة في العمل.
- 4 أساهم في تحسين أساليب العمل.
- 5 ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف.
- 6 أنجز الأعمال المطلوبة ضمن الوقت المحدد.
- 7 أظهر رغبة حقيقية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 8 أتعامل بإيجابية مع زملائي لتسهيل إنجاز المهام.
- 9 أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي دون تردد.

7-4- الصدق والثبات والأساليب الإحصائية:

تم التحقق من الثبات الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث بلغ (0.965) لمحور الصراع التنظيمي، و(0.967) لمحور أداء العاملين، و(0.928) للاستبانة ككل، وهي قيم مرتفعة جداً تدل على ثبات عال وموثوقية ممتازة للأداة. واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، متضمنة: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار فرضية الأثر.

8. عرض النتائج وتحليلها :

8-1- الخصائص الوصفية لأفراد العينة:

أظهرت النتائج الوصفية لخصائص عينة الدراسة ما يأتي:

- الجنس: بلغت نسبة الذكور (94.4%) بواقع (51) موظفاً، بينما بلغت نسبة الإناث (5.6%) بواقع (3) موظفات.
- العمر: تركزت الغالبية في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (35.2%)، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (29.6%).
- المؤهل العلمي: تصدر حملة "الدبلوم العالي" النسبة الأعلى بـ (29.6%)، يليهم حملة "البكالوريوس" بـ (27.8%).

• سنوات الخبرة: تصدرت فئة الخبرة (20 سنة فأكثر) النسبة الأعلى بنسبة (33.3%)، مما يعكس خبرة ميدانية واسعة لأفراد العينة.

• المسمى الوظيفي: مثل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر بواقع (75.9%)، ورؤساء الأقسام (16.7%).

2-8- النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة (الإجابة عن تساؤلات الصراع والأداء):

• متغير الصراع التنظيمي: بلغ المتوسط الحسابي العام للصراع التنظيمي (2.36) بانحراف معياري (0.603)، وهو يقع ضمن فئة المستوى المرتفع (وإن كان قريباً من الحد الأدنى للفئة الذي يبدأ من 2.34). وقد تصدر بند (نقص الموارد أو الأدوات يؤدي إلى نزاع بين الأقسام المختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (2.59)، بينما جاء بند (تداخل المهام بين العاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.10) ضمن المستوى المتوسط. ويوضح الجدول رقم (1) تفاصيل ذلك.

الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (الصراع التنظيمي)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تداخل المهام بين العاملين مما يسبب خلافات في العمل.	2.10	0.879	متوسط
2	غموض الأدوار والمسؤوليات يؤدي إلى توتر بين الزملاء.	2.37	0.775	مرتفع
3	نقص الموارد أو الأدوات يؤدي إلى نزاع بين الأقسام المختلفة.	2.59	0.501	مرتفع
4	ضعف التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى سوء الفهم والصراع.	2.35	0.775	مرتفع
5	التنافس على المهام أو الترقيات يزيد من حدة الصراع بين العاملين.	2.37	0.688	مرتفع
6	أحياناً تحدث خلافات شخصية تؤثر في العلاقات المهنية.	2.34	0.832	مرتفع
7	عدم الانسجام بين بعض الزملاء يؤدي إلى بيئة عمل غير مريحة.	2.56	0.641	مرتفع
8	أسلوب بعض المدراء في التعامل يولد توتراً بين العاملين.	2.37	0.734	مرتفع
9	اختلاف القيم والاتجاهات بين الموظفين يسبب سوء فهم وصراع.	2.15	0.907	متوسط
10	عدم العدالة في توزيع المهام يولد شعوراً بالاستياء بين الأفراد.	2.41	0.797	مرتفع
المتوسط الحسابي (الصراع التنظيمي)		2.36	0.728	متوسط

• متغير الأداء الوظيفي: بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي (2.26) بانحراف معياري (0.728)، وهو يقع ضمن فئة المستوى المتوسط. وقد تصدر بند (أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي دون تردد) أعلى المتوسطات الوصفية للأداء بـ (2.39) ضمن المستوى المرتفع، بينما جاء بند (التزم بمعايير الجودة المحددة في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.10) ضمن المستوى المتوسط. ويوضح الجدول أدناه تفاصيل ذلك .

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (أداء العاملين)

ت	الفقرات		
1	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة بدقة وإنقان.	2.34	0.775 مرتفع
2	أتابع المهام حتى يتم إنجازها بالكامل.	2.21	0.813 متوسط
3	ألتزم بمعايير الجودة المحددة في العمل.	2.10	0.879 متوسط
4	أساهم في تحسين أساليب العمل.	2.22	0.892 متوسط
5	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف.	2.15	0.907 متوسط
6	أنجز الأعمال المطلوبة ضمن الوقت المحدد.	2.35	0.775 مرتفع
7	أظهر رغبة حقيقية في تحقيق أهداف المؤسسة.	2.36	0.679 مرتفع
8	أتعامل بإيجابية مع زملائي لتسهيل إنجاز المهام.	2.22	0.801 متوسط
9	أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي دون تردد.	2.39	0.775 مرتفع
	المتوسط الحسابي (أداء العاملين)	2.26	0.728 متوسط

3-8- النتائج التحليلية لـ(اختبار أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي):

لاختبار الفرضية الرئيسة المتمثلة في وجود أثر للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (جدول (3)). فقد بلغ معامل الارتباط (R) نحو (-0.780)، وهو ما يشير إلى علاقة عكسية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.608)، أي أن الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته (60.8%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية (39.2%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

وبلغت قيمة (F) المحسوبة (80.8) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة وأثر إحصائي ذي دلالة عكسية للصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (3): تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
	R	R ²		
الاثـر	-0.780	0.608	80.8	0.000

9. الاستنتاجات :

في ضوء ما أسفرت عنه التحليلات الإحصائية، خلصت الدراسة إلى الآتي:

9-1- تعاني الإدارة محل الدراسة من مستويات مرتفعة من الصراع التنظيمي، يتصدرها العجز الملحوظ في الموارد والأدوات التشغيلية.

9-2- تظهر تقديرات العاملين لأدائهم ووظائفهم مستويات متوسطة، يغلب عليها الحس الفردي العالي بتحمل المسؤولية، مع وجود حاجة ماسة لتعزيز معايير الجودة والانضباط الوظيفي.

9-3- أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة عكسية قوية ودالة إحصائياً بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، بحيث يفسر الصراع نحو (60.8%) من التباين في الأداء الوظيفي كما يقدّره العاملون.

10- التوصيات

استناداً إلى النتائج المستخلصة، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

10-1- معالجة عجز الموارد من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة فورية لآليات تحديد وتوفير الاحتياجات والأدوات التشغيلية للإدارات للحد من النزاعات البينية.

10-2- تطوير مهارات إدارة الخلافات، وتنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين والمشرفين تركز على فنون التفاوض، وإدارة الصراع التنظيمي، وتعزيز قنوات الاتصال المهني الإيجابي.

10-3- ترسيخ العدالة التنظيمية، وإعادة النظر في توزيع المهام والأعباء الوظيفية بشفافية وعدالة تضمن تقليل الشعور بالاستياء بين الأفراد.

10-4- توضيح المسؤوليات الإدارية، وصياغة وتحديث الوصف الوظيفي بدقة متناهية لتقليل حالات غموض الأدوار والتداخلات الإدارية بين الأقسام.

10-5- ربط الأداء بالحوافز والجودة، من خلال إنشاء نظام تقييم أداء فاعل وموضوعي يربط بين الحوافز والالتزام بمعايير الجودة ومواعيد العمل الرسمية، مع تفعيل آليات التغذية الراجعة المستمرة.

المراجع - (References) :

أولاً: المراجع العربية :

1. أبوحميد، حمد بن سعد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي.
2. الشيباني، جمال نصر الطيب، (2021)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على السلوك الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة سرت، ليبيا.
3. الصيرفي، محمد، (2007)، السلوك الإداري، الإسكندرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
4. بلل، عبد الحق علي إبراهيم، وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2016)، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، 17(1).
5. العتيبي، م. ح.، (2022)، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة والتنمية، 14(3).
6. الزنتاني، ع.ب. (2023)، الاتصال التنظيمي وإدارة الصراعات في بيئة العمل المؤسسي، المجلة العربية للعلوم الإدارية والإنسانية، 9(9).
7. محمد، علي مفتاح، ومسعود، أحمد علي، (2018)، أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس :دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، (2).

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
2. De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
3. Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.