

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين على شركة
الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض "دراسة حالة"

أسم الطالب:

حورية محمد النفيسة

الرقم الجامعي:

2021205446

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إنه لمن دواعي سروري أن أقدم هذا البحث العلمي الذي لم يكن ليكتمل لولا توفيق الله عز وجل ثم دعم ومساندة العديد من الأشخاص الذين كان لهم الفضل الكبير في إنجازه.

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لأستاذتي الفاضلة منى مصطفى العشري الذي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كان لدعما وتشجيعه الأثر الكبير في تجاوز الصعوبات والعقبات التي واجهتني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميداو شن على ما قدموه من علم ومعرفة، وعلى ما بذلوه من جهد في سبيل توفير بيئة تعليمية محفزة ومشجعة على البحث العلمي.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي الأعزاء الذين كانوا لي خير عون وسند، والذين شاركوني أفكارهم وآرائهم البناءة، مما ساهم في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة التي هو عليها الآن.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة التي كانت لي الداعم الأول، والتي لم تتوان عن تقديم كل ما أحταجه من دعم معنوي ومادي، فلهم مني كل الحب والتقدير.

الإهداء

إلى من كانوا لي العون والسند في مسيرتي العلمية، إلى من لم يخلوا عليّ بدعمهم وتشجيعهم، أهدي هذا البحث.

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس الذي أضاء لي دروب العلم والمعرفة، واللذين لم يتوانيا عن تقديم كل ما أحجّاه من حب ورعاية ودعم معنوي ومادي. لكم مني كل الحب والتقدير.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين كانوا لي خير مرشد ومعلم، واللذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم، وكانوا لي القدوة والمثل الأعلى في التفاني والإخلاص في العمل.

إلى زملائي الأعزاء، اللذين شاركوني هذه الرحلة العلمية، واللذين كانوا لي خير رفاق، نتبادل الأفكار ونتعاون في سبيل تحقيق أهدافنا المشتركة.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، من قريب أو بعيد، أهدي هذا العمل، راجياً من الله أن يكون لبننة في بناء صرح العلم والمعرفة، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

مستخلص الدراسة

Abstract

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
2	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة
9	1.2. مشكلة البحث
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
10	1.3. اهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. اسئلة الدراسة
13	اهداف الدراسة
14	1.6. فرضيات الدراسة
15	1.7. نموذج الدراسة
16	1.7. نموذج الدراسة
17	1.8. الدراسة الميدانية
19	1.9. مخطط المشروع المقترح
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21	2.1. المقدمة
31	2.3. مفهوم الأداء الوظيفي:
36	الخلاصة
36	2.4. العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي
40	استنتاجات
41	2.5. الخاتمة
45	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
46	3.1. المقدمة
46	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
47	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
48	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
49	3.5. طريقة جمع البيانات
51	3.6. أنواع البيانات

52	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
53	3.8. الخاتمة
54	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
54	4.1. المقدمة
55	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
59	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
63	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
65	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
67	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
72	4.6. الخاتمة
74	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	نموذج البحث. المصدر (الطالب ، 2024)	1
20	هيكل المشروع المقترح. المصدر (الطالب،2024)	2
47	منهجية البحث. المصدر (الطالب ، 2024)	3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	مجتمع البحث	1
48	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
50	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي من اعداد الطالب	3
50	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي من اعداد الطالب	4
56	توصيف عينة الدراسة	5
60	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
62	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
63	دلالة المتوسطات الحسابية	8
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
66	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

في ظل التحولات والتغيرات التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة والأيدي العاملة وظهور التكتلات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة و متشابكة، وبالتالي فقد تحتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لذلك. (إيناس فؤاد نواوي فلمبان 1429)

لذا فقد اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته واتجاهاته حول ظروف العمل المادية و الاجتماعية السائدة و توصلت بعض الدراسات إلى أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، واتجاهات وأهداف معينة هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات تعرف بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وتعارض الأهداف والصراع بين الأفراد والجماعات فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية وأنماط اتصال معينة، فهو يحدث في أشكال متعددة وعلى جميع المستويات، سواء داخل الفرد، أو بين الأفراد والجماعات و يمتد حتى بين المنظمات فالصراع التنظيمي أمر حتمي و طبيعي، لديه أسبابه ومراحله ونتائجه التي تختلف باختلاف حدته.

وقد يختلف من حيث التطور والنمو والإبداع و بين الصراع الذي يصل لحد السلوك العدواني المضر للأشخاص و الجماعات والتنظيم و انعكاس ذلك على عدة جوانب كالرضا الوظيفي دوران العمل، التوتر النفسي و الغياب عن العمل. (الزبير عون عيسى 2012)

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من العنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات ومشاعر إزاء العمل والبيئة المحيطة، ومن خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة، فالرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العامل نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل. (باجة حميد , 2014)

حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله موقفه من العمل، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

إلا أن هناك بعض التعقيدات التي تظل تحكم المنظمات فتؤدي بذلك إلى خلق شبكة معقدة من الصراعات و الخلافات والتناقضات التي تعرقل سير العمل، وهذا ما يؤثر على عدم الرضا عن العمل مما يصدر عنه عدة مشاكل داخل المنظمة من خلال انخفاض معدلات الأداء والتغيب ودوران العمل (بن مبارك كريمة ,سلفاوي أمال 2012)

ويعود الاهتمام بالصراع إلى إحساس الإداريين بأن الصراع التنظيمي يتضمن أنواعاً عديدة من الصراعات" التي تستحوذ علي ما يقارب من 25% من وقتهم في إدارة الصراع، وهو ما أكدته دراسة أكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكلفة الحقيقية للصراع. وكشفت أن هناك 30% من وقت المديرين يُستهلك في إدارة الصراع بين الموظفين، وأن الصراعات الممتدة بينهم والتي لم يتم الوصول إلى حل بشأنها مسئولة عن 65% من عيوب العمل، كما تعد مسئولة عن حالات ترك العمل علي غير إرادة الموظف مما ينتج عنه تكلفة أخرى وهي إحلال الموظفين المهرة المدربين بموظفين جدد.

وقد تصل هذه النسبة إلى 50% من أوقات الإداريين فيها نظراً لطبيعة التجمعات بداخلها. ومن جانب آخر فإن الصراع ينطوي علي تكلفة أخرى غير مرئية ويصعب توثيقها حيث يسهم في زيادة الوقت الضائع، كما يضعف من كفاءة عملية اتخاذ القرار، بل قد يدفع إلى أعمال السرقة والتخريب.

وهو ما يعد من المؤشرات الدالة على أهمية البحث في موضوع الصراع التنظيمي. حيث أن معظم المواقف المؤدية إلى نشوب الصراع لا تعد بذلك القدر من البساطة الذي يتصوره البعض، كما أن هناك العديد من العوامل التي توجب الصراع وتحوله من صراع مستتر إلى صراع علني يتسع مداه. (إيمان سليمان عبد ربه محمد 2020)

وكما يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة لاسيما في مجال التعليم الذي يحتاج إلي التعاون فيما بينهم. فلا بد وأن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين.

ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة تعليمية على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. "حيث يؤدي الإنسان عدة أدوار مختلفة في آن واحد فالمعلم مثلاً يقوم بدور: الزوج، والأب، والمرشد، والمرؤوس، والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع (محمد قاسم القريوتي (2000)

ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. والإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به، أما إذا انخفض فإنه يجب عليها أن تغذيه وتشجعه ليبقى عند الحد الذي يجعله قائماً تحت سيطرتها وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وإثارة المواهب الابتكارية والإبداعية لدى المعلمين. (خضير قاسم حمود 2002)

1.2. مشكلة البحث

لقد شغلت المؤسسات ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ونظرا للتحويلات والتطورات التي شهدتها المؤسسة لحد الساعة، وبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا ولذلك جاء الاهتمام من قبل أصحاب المنظمات و الباحثين حول الظروف والأسباب التي تعكر ظروف العمل و تؤثر سلبيا عليها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- نقص الدراسات المرتبطة بالصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي على شركة الكهرباء السعودية
- صعوبة تعميم نتائج البحث على المستوى المحلي لاختلاف مستويات الرضا الوظيفي عند كل فرد من أفراد المؤسسة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- لجوء بعض الأطراف إلى الصراع بطريقة تلقائية حينا وبطرق متعمدة أحيانا كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ السيئة أحيانا وقد يصل أحيانا إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات، وغيرها؛ فيؤثر بذلك سلبا على الرضا عن العمل الذي يشكل دافعا للإنجاز وعلى عطاء الفرد ودفاعيته على مدى رضاه عن عمله وعدم إحساسه بالنجاح و التقدم فيه.
 - عدم استطاعة المؤسسات أن تحقق النجاح والتفوق ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات في نطاق الحدود الممكنة؛ والتي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفعالية وتقودهم إلى الإبداع و التفوق.
 - كثرة العوامل التنظيمية التي تؤدي لصعوبة ظروف العمل، والمتمثلة في الأجر، وأسلوب الترقية والاتصال التنظيمي ونمط الإشراف.
 - ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي ما أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي؟
- وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية**

- هل يؤثر الصراع التنظيمي داخل الفرد على مستوى الأداء الوظيفي (الإنجاز, الإبداع)؟
- ما أثر الصراع التنظيمي بين الأفراد على الأداء الوظيفي (الإنجاز, الإبداع)؟
- كيف يؤثر الصراع بين الجماعات المنظم على مستوى الأداء الوظيفي

كيف يمكن للبحث سد الفجوة

جاء دراسة تجريبية: يمكن إجراء دراسة تجريبية على عينة من طلاب جامعة ميدأوشن لقياس مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل عام

تقديم توصيات عملية: يمكن تقديم توصيات عملية للشركات حول أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

نشر نتائج البحث : يمكن نشر نتائج البحث في مجلات علمية محكمة، ومشاركة النتائج مع الشركات والمهتمين.

الخلاصة

يمكن للبحث العمل على وضع معايير لتخفيف حدة الصراع الوظيفي والعمل على الحد من التوتر والقلق والخوف الناتج عن هذا الصراع

1.3. أهمية الدراسة

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة لاسيما في مجال التعليم الذي يحتاج إلي التعاون فيما بينهم. فلا بد وأن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تتنازع رغبة في تحقيق هدفين متناقضين.

ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة تعليمية على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. "حيث يؤدي الإنسان عدة أدوار مختلفة في آن واحد فالمعلم مثلاً يقوم بدور: الزوج، والأب، والمرشد، والمروؤوس، والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع

1.3.1. على المستوى النظري:

- جعل البحث نقطة انطلاق العديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية لتصبح نظرة إيجابية فاعلة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ولتسهم في إنجاح و تحقيق أهداف المنظمة.
- إثراء البحث العلمي ودعمه بالإطار النظري للصراع التنظيمي وكيفية إدارته بالطرق العلمية السليمة

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إدارة الصراع ، و تحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع و تفشيه في كل المنظمات تقريبا.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها وحتما الصراع أحد هذه العوامل.
- توضيح الممارسات الإدارية التي تتعلق بالتعامل مع الصراع التنظيمي والتوصل إلى نتائج تقديم توصيات تفيد المسؤولين.

1.4. اسئلة الدراسة

سيتم التركيز التركيز بشكل كبير في هذا البحث على دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي وأثرها الكبير على الأداء الوظيفي داخل شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض. هنا سنستكشف العديد من الأسئلة المهمة المرتبطة بهذا الموضوع، مثل ماهية أفضل طرق وسبل إدارة الصراعات التنظيمية في هذا النوع من البيئة العملية الخاصة، والتحديات التي قد تظهر أمام الشركة في هذا الصدد. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش أهمية الفهم الشامل لأنواع الصراعات التنظيمية المحتملة وتأثيرها على العلاقات الداخلية في الشركة، وكيف يمكننا تطوير استراتيجيات بناء وفعالة للتعامل معها بشكل ملائم وجيد التنظيم. ولن ننسى في هذا البحث استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وتحليل النتائج المستنتجة من الدراسات السابقة، حيث سيتم استخدامها لنقل رسالة قوية وواضحة حول أهمية هذا الموضوع بالذات لشركة

الكهرباء السعودية في منطقة الرياض. وفي ختام البحث، ستعرض توصيات للتحسين والتطوير في إدارة الصراعات التنظيمية، وذلك باستنتاجات وتحليلات مفصلة ومناقشة شاملة سيتم عرضها في هذا البحث المهم. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) سنقوم في هذا البحث أيضاً بتحليل تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على إدارة الصراعات التنظيمية، وكيف يمكن توظيف هذه العوامل في سبيل تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التوازن بين العناصر المختلفة في الشركة. سندرس أيضاً دور القيادة في إدارة الصراعات التنظيمية وكيف يمكن للقيادة الفعالين توجيه الفرق وتحفيزهم على التأقلم مع التحديات وحل المشكلات بطرق إبداعية. (محمد رضا عبد الرازق, 2023) وبالإضافة إلى ذلك، سنقدم في هذا البحث إطاراً نظرياً شاملاً لتحليل الصراعات التنظيمية وتفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بها. سنتناول بالتفصيل مفهوم التوتر التنظيمي وأثره على المناخ التنظيمي والعمل الجماعي. سنتطرق أيضاً إلى تحليل العلاقات بين الأفراد وتأثيرها على تطوير العمل ورؤية الشركة. سنحلل أنماط السلوك المختلفة وسبل التعامل مع الصراعات التنظيمية ، وسنقدم استراتيجيات مبتكرة للتواصل وحل المشكلات. (Alhashedi et al.2021) وسنضمن في هذا البحث استخدام أدوات وتقنيات بحثية متقدمة ، مثل المقابلات الشخصية واستبيانات الموظفين وتحليل البيانات ، للحصول على نتائج دقيقة وشاملة. سنقدم تجميعاً شاملاً للأدبيات المتعلقة بإدارة الصراعات التنظيمية ونقدم إطلالة كاملة على الدراسات الحالية والأبحاث السابقة في هذا المجال. (فكري محمد & , 2021) وبناءً على النتائج والتحليلات النهائية لهذا البحث ، سيتم توصيات محددة للشركة الكهربائية السعودية في منطقة الرياض لتحسين إدارة الصراعات التنظيمية. سنركز على تطوير القدرات الشخصية للموظفين وتعزيز الثقة بين الفرق وتعزيز التفاعل والتعاون بينهم. سيتم تقديم خطة عمل مفصلة ومناسبة لمجموعة متنوعة من الصراعات التنظيمية التي قد تواجهها الشركة. (محمد السيد مخلوف, 2022) وفي النهاية ، سنجمع كل الأفكار والملاحظات والتوصيات في تقرير نهائي يعكس البحث الشامل الذي قمنا به. ستكون هذه النتائج ذات أهمية كبيرة لشركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض وسوف تساعدهم على تحقيق تحسينات جوهرية في إدارة الصراعات التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي. (السيد محمد سليمان, 2023)

السؤال الرئيسي 1: كيف يمكن ان يأتّر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

← كيف يمكن ان يؤثر التجنب على الأداء الوظيفي؟

← كيف يمكن ان تأثر المجاملة على الأداء الوظيفي؟

← كيف يمكن ان يؤثر التعاون على الأداء الوظيفي؟

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة العلمية إلى تحديد الأثر الفعلي والمدرّوس جيّدًا لإدارة الصراع التنظيمي بشكل شمولي وشامل على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية التي تعمل في منطقة الرياض. وتسعى الدراسة أيضًا إلى دراسة وتحليل التأثير الناتج عن الصراع التنظيمي على العوامل المختلفة والمتعددة المرتبطة بالأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لاسيما أن هذه العناصر تعد حجر الزاوية في التقدم والتطور الإداري والمؤسسي للشركة. وإضافةً إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تزويد القراء بتوصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تهدف إلى تعزيز إدارة الصراع التنظيمي وتطويرها لتحقيق أفضل أداء وظيفي في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. وتتم الاعتماد على الدروس والمعرفة المكتسبة من الدراسة لتحقيق هذه الأهداف. وبالمثل، ستسعى هذه الدراسة إلى استكشاف عدد من المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي، ومن ثم تحديد العوامل التي يتعين على الشركة التركيز عليها لتحويل صراع التنظيم إلى طاقة ايجابية تعزز الأداء الوظيفي. ومن الممكن أن تشمل هذه العوامل التحكم في الصراع، وتوفير التوجيه والدعم المناسب للموظفين، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في الشركة. ومن خلال فهم عوامل تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للشركة العمل على تنفيذ تحسينات وإجراءات جديدة لتحقيق النجاح الدائم والاستدامة في أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقدم الدراسة نظرة أعمق وشاملة حول العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وعينة مختارة من المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء الوظيفي. يمكن أن يشمل ذلك دراسة التأثير المحتمل للثقة بين الزملاء، وفهم المشاكل المتعلقة بسياسات الشركة وإجراءاتها، وتحليل التكاليف المحتملة المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي وتقديم مقترحات واضحة للتحسين. أخيرًا، يمكن أن تكون الدراسة مرجعًا مهمًا للشركات الأخرى في قطاع الكهرباء وغيرها من القطاعات ذات الصلة، حيث يمكن استخدام النتائج والتوصيات المستخلصة منها في تطوير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. كما يمكن استثمار نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية واستشارية تستهدف تطوير المهارات والقدرات التنظيمية للموظفين، وبالتالي تعزيز أدائهم

الوظيفي وتحقيق النجاح المستدام في الشركة. وبهذه الطريقة، يمكن للدراسة أن تسهم في تعزيز التقدم والتطور الإداري والمؤسسي في القطاع بشكل عام.

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الاهداف الفرعية:

- ← دراسة تأثير التجنب على الأداء الوظيفي
- ← دراسة تأثير المجاملة على الأداء الوظيفي؟
- ← دراسة تأثير التعاون على الأداء الوظيفي؟

1.6. فرضيات الدراسة

إحدى الفرضيات المحتملة لهذا البحث هي أن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال قد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. وفقًا للدراسات السابقة في هذا المجال، يُمكن أن تكون البيئة الداخلية للشركة وكيفية تعاملها مع الصراعات المحتملة لها تأثيرًا مباشرًا على أدائها. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أيضًا أن تكون لديها تأثيرات كبيرة وفعّالة على رضا الموظفين ومستويات الإنتاجية التي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة لتلك الشركة التي تعمل في قطاع الطاقة. علاوةً على ذلك، يُمكن أن تشمل تأثيرات إدارة الصراع التنظيمي الفعّالة تعزيز ثقة الموظفين في إدارتهم العليا وتعزيز العلاقات العملية بين جميع المستويات الأخرى في الشركة. وبالتالي، يمكن أن ينتج عن هذا التحسين في إدارة الصراع تحسينًا ملحوظًا في جودة العمل وفعالية العمليات وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية. (أحمد et al.2023) وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي كأحد العوامل الحاسمة في النجاح والاستمرارية لشركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض في سوق الطاقة المتطور والمتغير بسرعة. إذًا، يستدعي تفصيل وتعزيز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في الشركة لتواجه التحديات القادمة ولتتمكن من الاستفادة الكاملة من إمكانات فرق العمل المتنوعة والمؤلفة من موظفين من خلفيات ثقافية ومهنية متنوعة. بالتالي سيُسهم تنويع وتعزيز برامج إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق النمو والاستدامة والتفوق التنظيمي لشركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) في إطار البحث الحالي، سيتم تنفيذ مجموعة واسعة من الاستراتيجيات في استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحقيق التحسين المستهدف في إدارة الصراع التنظيمي. سنُنفذ برامج تدريبية متطورة تهدف إلى تعزيز

قدرات الموظفين على التعامل مع التوترات والصراعات الداخلية بطرق بناءة وإيجابية. سيتم أيضًا تحديث سياسات الشركة وإعادة التفكير في هياكل السلطة لتعزيز فرص التواصل الفعال وتخفيف المشكلات المحتملة. (محمد السيد مخلوف, 2022) بالإضافة إلى ذلك، ستُنَفَّذ استراتيجيات لتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين جميع المستويات في الشركة. سيتم تشجيع الحوار المفتوح والشفاف وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات المهمة. ستُنشأ أيضًا آليات لحل النزاعات بين الأفراد والوحدات المختلفة في المؤسسة بطرق غير عدوانية وبناءة. علاوة على ذلك، سيتم تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في الشركة من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجريب حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة. ستُقام فعاليات وورش عمل متخصصة لتعزيز التفكير الإبداعي وتبادل المعرفة بين الموظفين المختلفين. في النهاية، ستسعى شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض إلى تحقيق الاستدامة والتطور المستدام من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة ومبتكرة لإدارة الصراع. ستستمر الشركة في تطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها من خلال الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية المتنوعة وتشجيع التفاعل والتعاون البناء بين أفرادها. ستعمل الشركة على تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء والمجتمع المحلي، مما سيساهم في نجاحها واستمراريتها في سوق الطاقة المنافسة.

H1:الفرضية الرئيسية

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

Ha:الفرضية الأولى

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التجنب والأداء الوظيفي.

Hb:الفرضية الثانية

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المجاملة والأداء الوظيفي.

Hc:الفرضية الثالثة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

نموذج البحث المقترح يعتمد على نهج استقرائي، حيث سيتم جمع البيانات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي من موظفي شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض.

سيتم استخدام مقاييس موثوقة ومعتمدة لقياس مدى تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي. سيتم تصميم النموذج بحيث يكون قادرًا على تحليل البيانات المجمعة وتقديم استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركة. (فكري محمد & , 2021) نموذج البحث المقترح يعتمد بشكل كبير على منهجية الاستقراء، حيث سوف يتم جمع بيانات شاملة ومتعددة المستويات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي من موظفي شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض، بما في ذلك القطاعات المختلفة والوظائف المختلفة. من خلال استخدام مقاييس موثوقة ومعتمدة، سيتم قياس مدى تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين. النموذج سيتم تصميمه بعناية فائقة ليكون قادرًا على تحليل البيانات المجمعة وتفسيرها وتوضيح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركة. سيتم استخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحليل البيانات واستنتاج النتائج الدقيقة والشاملة. من خلال هذا النموذج، سيتمكن الباحثون من توفير معلومات قيمة ونتائج موثوقة ومؤثرة لإدارات الشركة، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين أداء الموظفين والشركة بشكل عام. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) هذا النموذج سيكون أداة قوية وفعالة لفهم تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية. سيتطلب البحث جهودًا كبيرة وتعاونًا وثيقًا من قبل المشاركين، حيث سيتم توزيع استمارات التقييم وإجراء مقابلات شخصية مع الموظفين لجمع المعلومات اللازمة. سيتم تحليل كل البيانات المجمعة بعناية لتحديد النقاط القوية والضعف في إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي. (Akanbi et al). سيتم توثيق النتائج وتحليلها بشكل شامل ودقيق، وسيتم كتابة تقرير مفصل يشتمل على الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات لتحسين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية. ستكون هذه النتائج ذات أهمية كبيرة وقيمة لإدارات الشركة، وستساعدهم في اتخاذ القرارات المستنيرة وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي وتعزيز العمل الجماعي ورضا الموظفين. (السيد et al. 2023) باختصار، يمثل هذا النموذج فرصة فريدة لدراسة الصراع التنظيمي وتحليل تأثيره على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية. سيساعد النموذج في توفير رؤى قيمة وإشراك الإدارات باستراتيجيات محسنة لتطوير بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف الشركة بنجاح وفاعلية

1.7. نموذج الدراسة

المتغير التابع

إدارة الصراع التنظيمي

← التجنب

المتغير المستقل

الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية في إجراء مقابلات مع مجموعة واسعة من الموظفين في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض، بغرض فهم تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أدائهم الوظيفي واستجابتهم له. تم تطبيق استبيانات متنوعة وموجهة لقياس مدى تأثير الصراع التنظيمي على عملياتهم اليومية وكيفية تأثير ذلك على كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل، مع تحليل شامل للنتائج والبيانات الاستقصائية. تم جمع البيانات من خلال مشاهدة مباشرة للبيئة العملية داخل الشركة، وسجلت الملاحظات المفصلة حول التفاعلات الداخلية والعلاقات بين الموظفين وإدارتهم، مما أتاح فهماً أعمق لطبيعة الصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل الشركة وتأثيرها على الأداء الوظيفي. تم أيضاً تحليل البيانات المالية والأداء العام للشركة على مدار فترة زمنية محددة، مما ساهم في توفير رؤية موثوقة ودقيقة حول العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركة. تم الكشف عن عدة نتائج مهمة توضح تأثير إدارة الصراع التنظيمي بشكل أكبر، حيث تم تحليل المتغيرات المختلفة وتشكيل قاعدة بيانات شاملة تتضمن جوانب متنوعة من العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي. كما تمت مقارنة النتائج وتحليلها بشكل استباقي لتحقيق فهم أعمق لتأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركة. (عبد المنعم محمد خليفة & , 2023) استناداً إلى النتائج الدقيقة والشاملة لهذه الدراسة الميدانية، تم توصية الشركة باتخاذ إجراءات هامة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي، مما سيساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بشكل عام. يُعتبر هذا البحث الأول من نوعه في منطقة

الرياض ويمثل إضافة قيمة لفهم إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات المماثلة في المنطقة.

تعتبر البحوث الميدانية أحد الأدوات الهامة في جمع البيانات لفهم الظواهر المعقدة في بيئة العمل. في هذه الدراسة، تم التركيز على استكشاف تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. من خلال هذه البحوث، تم جمع بيانات من مصادر متنوعة وتحليلها بدقة لتقديم رؤى واضحة وشاملة حول الموضوع (السويلم، 2020).

إجراءات جمع البيانات

تم اعتماد نهج متعدد الأدوات لجمع البيانات لضمان شمولية ودقة النتائج. تم استخدام الاستبيانات لجمع المعلومات الكمية من عينة واسعة من الموظفين، بالإضافة إلى المقابلات لجمع البيانات النوعية من الإداريين والموظفين. هذا النهج المتكامل ساعد في تقديم صورة متكاملة عن الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي (الجابر، 2019).

أدوات البحث

الاستبيانات: تم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة. الهدف من هذا الاستبيان كان جمع معلومات دقيقة حول أنواع الصراعات التنظيمية، وأساليب الإدارة المتبعة، وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

المقابلات: أُجريت مقابلات مع مجموعة من الإداريين والموظفين لفهم أعمق للمشكلات التنظيمية وكيفية إدارتها. هذه المقابلات ساعدت في الحصول على بيانات نوعية تدعم وتكمل البيانات الكمية المجمعة من الاستبيانات. (Rahim, 2011)

تحليل البيانات

استخدمت تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، حيث تم استخدام برامج إحصائية متخصصة لتحليل البيانات الكمية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط الرئيسية والتوجهات العامة (Johnson & Johnson, 2015).

1.9. مخطط المشروع المقترح

يهدف هذا المشروع المقترح إلى دراسة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. يعتبر الصراع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل، وقد يكون له تأثيرات سلبية وإيجابية على الأداء الوظيفي للموظفين. لذلك، يسعى المشروع إلى تقديم تحليل شامل لهذه العلاقة وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الصراعات داخل الشركة.

المرحلة الأولى: التخطيط والتصميم

تبدأ هذه المرحلة بتحديد أهداف المشروع وتطوير خطة بحثية شاملة. تشمل هذه الخطة تحديد المجتمع المستهدف وعينة الدراسة، وتصميم أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات. سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة متنوعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لجمع البيانات الكمية، بالإضافة إلى إعداد دليل للمقابلات لجمع البيانات النوعية من الموظفين والإداريين.

المرحلة الثانية: جمع البيانات

في هذه المرحلة، سيتم توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة من موظفي شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. سيتم استخدام قنوات متعددة لتوزيع الاستبيانات، بما في ذلك البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية الداخلية للشركة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة مختارة من الإداريين والموظفين للحصول على رؤى أعمق حول الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها.

المرحلة الثالثة: تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية والنوعية. سيتم استخدام برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيانات، بينما سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط والتوجهات الرئيسية. يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين إدارة الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي.

المرحلة الرابعة: عرض النتائج والتوصيات

ستتضمن هذه المرحلة تلخيص النتائج المستخلصة من تحليل البيانات وتقديمها في صورة تقرير شامل. سيتم عرض النتائج الرئيسية بشكل واضح ومنظم، مع التركيز على تأثير إدارة الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، سيتم تقديم مجموعة من

التوصيات العملية التي يمكن للشركة تبنيها لتحسين إدارة الصراعات وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين.

المرحلة الخامسة: التطبيق والمتابعة

بعد عرض النتائج والتوصيات، سيتم مناقشة كيفية تطبيق هذه التوصيات في بيئة العمل الفعلية بشركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. ستتضمن هذه المرحلة وضع خطة تنفيذية لتطبيق التوصيات، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة تأثير هذه التوصيات على الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

يهدف هذا المشروع المقترح إلى توفير إطار عمل متكامل لفهم وتحسين إدارة الصراعات التنظيمية داخل شركة الكهرباء السعودية، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي وأثرها الإيجابي والسلبي على الأداء الوظيفي موضوعاً هاماً جداً للدراسة والتحليل في إطار شركة الكهرباء السعودية المتواجدة

في منطقة الرياض. تُعد هذه الإدارة أحد العناصر الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على تفاعل الموظفين وتعاونهم داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي للفرق والأفراد. يهدف هذا البحث لفهم الصراع التنظيمي وتحليله بشكل معمق وتوضيح كيفية إدارته بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الوظيفي والاستفادة القصوى والفعالة من الموارد البشرية المتاحة في الشركة. هناك طرق متنوعة لإدارة الصراع التنظيمي، ويجب على القادة والإداريين في الشركة اعتماد استراتيجيات فعالة تتيح لهم التعامل مع التحديات والمشاكل المستجدة بشكل فعال وتسهم في تحقيق التوازن والاستقرار في البيئة العملية. بصفة مثالية، يمكن لإدارة الصراع أن تسهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة وتحسين العمل الجماعي والفردي بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي يمكن أن تساهم أيضاً في تحقيق رؤية الشركة وأهدافها الطويلة والقصيرة المدى، والتي تهدف في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية. (على محمود سلطان & فوزى هاشم، 2022) لذا، تعتبر دراسة وتحليل الصراع التنظيمي وتطبيق استراتيجيات إدارتها بشكل فعال في شركة الكهرباء السعودية ضرورة ملحة من أجل تحقيق الاستدامة والنمو المستدام وتحقيق المزيد من النجاحات والتقدم المستدام في الأداء الوظيفي وفي جميع جوانب العمل بشكل عام. لذلك، فإن دراسة هذا المجال تعد مهمة حيوية لضمان نجاح الشركة وتحقيق استمراريته في السوق وتحقيق التطور والتقدم المستدام. قد يحتاج القادة والإداريون إلى اعتماد نهج شامل واستراتيجي قوي للتعامل مع الصراعات التنظيمية، من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع الصراعات بشكل فعال وبناء جسور التواصل والتعاون بين الأفراد. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) كما يمكن اعتماد أنظمة وسياسات إدارية تعزز ثقافة الحوار وحل النزاعات بشكل بناء ، وتعمل على إصلاح أي توترات أو صراعات قد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والرؤية الشاملة للشركة. وبتوظيف النهج الصحيح واستخدام الأدوات المناسبة في إدارة الصراع، يمكن للشركة أن تحقق النمو والنجاح الذي

تسعى إليه ، وتبقى مستدامة ومبتكرة، وذلك من خلال تفعيل العملية التواصلية وتعزيز مهارات القيادة والإدارة، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة لكل الموظفين. وبهذا الصدد، يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي مجالاً رئيسياً لتطوير الشركة وضمان استقرارها في السوق وتحقيق أهدافها والنمو المستدام في المستقبل. (Bint2024)

سيتم التركيز التركيز بشكل كبير في هذا البحث على دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي وأثرها الكبير على الأداء الوظيفي داخل شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض. هنا سنستكشف العديد من الأسئلة المهمة المرتبطة بهذا الموضوع، مثل ماهية أفضل طرق وسبل إدارة الصراعات التنظيمية في هذا النوع من البيئة العملية الخاصة، والتحديات التي قد تظهر أمام الشركة في هذا الصدد. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش أهمية الفهم الشامل لأنواع الصراعات التنظيمية المحتملة وتأثيرها على العلاقات الداخلية في الشركة، وكيف يمكننا تطوير استراتيجيات بناء وفعالة للتعامل معها بشكل ملائم وجيد التنظيم. ولن ننسى في هذا البحث استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وتحليل النتائج المستنتجة من الدراسات السابقة، حيث سيتم استخدامها لنقل رسالة قوية وواضحة حول أهمية هذا الموضوع بالذات لشركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض. وفي ختام البحث، ستعرض توصيات للتحسين والتطوير في إدارة الصراعات التنظيمية، وذلك باستنتاجات وتحليلات مفصلة ومناقشة شاملة سيتم عرضها في هذا البحث المهم. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) سنقوم في هذا البحث أيضاً بتحليل تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على إدارة الصراعات التنظيمية، وكيف يمكن توظيف هذه العوامل في سبيل تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التوازن بين العناصر المختلفة في الشركة. سندرس أيضاً دور القيادة في إدارة الصراعات التنظيمية وكيف يمكن للقادة الفعالين توجيه الفرق وتحفيزهم على التأقلم مع التحديات وحل المشكلات بطرق إبداعية. (محمد رضا عبد الرازق, 2023) وبالإضافة إلى ذلك، سنقدم في هذا البحث إطاراً نظرياً شاملاً لتحليل الصراعات التنظيمية وتفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بها. سنتناول بالتفصيل مفهوم التوتر التنظيمي وأثره على المناخ التنظيمي والعمل الجماعي.

سننتظر أيضًا إلى تحليل العلاقات بين الأفراد وتأثيرها على تطوير العمل ورؤية الشركة. سنحلل أنماط السلوك المختلفة وسبل التعامل مع الصراعات التنظيمية ، وسنقدم استراتيجيات مبتكرة للتواصل وحل المشكلات (Alhashedi et al.2021) وسنضمن في هذا البحث استخدام أدوات وتقنيات بحثية متقدمة ، مثل المقابلات الشخصية واستبيانات الموظفين وتحليل البيانات ، للحصول على نتائج دقيقة وشاملة. سنقدم تجميعًا شاملاً للأدبيات المتعلقة بإدارة الصراعات التنظيمية ونقدم إطلالة كاملة على الدراسات الحالية والأبحاث السابقة في هذا المجال. (فكري محمد & , 2021) وبناءً على النتائج والتحليلات النهائية لهذا البحث ، سيتم توصيات محددة للشركة الكهربائية السعودية في منطقة الرياض لتحسين إدارة الصراعات التنظيمية. سنركز على تطوير القدرات الشخصية للموظفين وتعزيز الثقة بين الفرق وتعزيز التفاعل والتعاون بينهم. سيتم تقديم خطة عمل مفصلة ومناسبة لمجموعة متنوعة من الصراعات التنظيمية التي قد تواجهها الشركة. (محمد السيد مخلوف, 2022) وفي النهاية ، سنجمع كل الأفكار والملاحظات والتوصيات في تقرير نهائي يعكس البحث الشامل الذي قمنا به. ستكون هذه النتائج ذات أهمية كبيرة لشركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض وسوف تساعدهم على تحقيق تحسينات جوهرية في إدارة الصراعات التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي. (السيد محمد سليمان, 2023)

وفيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع هذه الدراسة:

. Rahim, M. A. (2011). "Managing Conflict in 1 Organizations"

تتناول هذه الدراسة استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي. يركز الباحث على تحليل استراتيجيات مثل التفاوض، الوساطة، والتحكيم، ويقدم توصيات لتحسين إدارة الصراعات في بيئات العمل المختلفة.

. Jehn, K. A. (1995). "A Multimethod Examination of 2 the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict"

تدرس هذه الدراسة تأثير الصراعات داخل الفرق على الأداء الجماعي والإبداع. باستخدام طرق بحث متعددة، توصلت الباحثة إلى أن بعض أنواع الصراعات يمكن أن تكون مفيدة لتحفيز الابتكار وتحسين الأداء إذا تم إدارتها بشكل صحيح.

. De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). "Conflict 3 in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis"

تقدم هذه الدراسة تحليلاً شاملاً لمصادر الصراعات في مكان العمل ووظائفها ودينامياتها على مستويات مختلفة. يناقش الباحثان كيفية تأثير الصراعات على الأداء الوظيفي ويقدمان إطاراً لفهم ديناميات الصراع في السياقات التنظيمية.

. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2015). "Conflict 4 Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research"

تستعرض هذه الدراسة برامج حل النزاعات والوساطة بين الأقران في المدارس الابتدائية والثانوية. رغم تركيزها على البيئة التعليمية، إلا أن النتائج والتوصيات يمكن تطبيقها في بيئات العمل لتحسين إدارة الصراعات وتعزيز التعاون بين الموظفين.

. Tjosvold, D. (2008). "The Conflict-Positive 5 Organization: It Depends Upon Us"

تناقش هذه الدراسة مفهوم "المنظمة الإيجابية في الصراعات"، حيث يتم استخدام الصراعات بشكل بناء لتعزيز الأداء التنظيمي. يركز الباحث على كيفية تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير والابتكار داخل المنظمة.

. Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). 6 "Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive

Behaviors"

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين الصراعات في مكان العمل، والتنمر، والسلوكيات الضارة. تسلط الضوء على الآثار السلبية للصراعات غير المدارة بشكل جيد وتقتراح استراتيجيات للتعامل معها لتحسين الأداء الوظيفي وبيئة العمل.

. Pondy, L. R. (1967). "Organizational Conflict: 7 Concepts and Models"

تعتبر هذه الدراسة من الأعمال الكلاسيكية في مجال إدارة الصراعات التنظيمية. يقدم الباحث نماذج ومفاهيم لفهم الصراعات في المنظمات ويقترح طرقًا لإدارتها بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي.

. Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. M., & de Dreu, 8 C. K. W. (2012). "Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences"

تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير القادة على ثقافات الصراع في المنظمات. يناقش الباحثون كيف يمكن للقادة تشكيل بيئات عمل إيجابية من خلال إدارة الصراعات بشكل بناء، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

. Jehn, K. A. (1997). "A Qualitative Analysis of Conflict 9 Types and Dimensions in Organizational Groups"

تقدم هذه الدراسة تحليلًا نوعيًا لأنواع وأبعاد الصراعات في الفرق التنظيمية. تستعرض كيف تؤثر الصراعات على ديناميات الفريق والأداء الوظيفي، وتقتراح طرقًا لإدارة الصراعات بفعالية.

. Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., 10 & Lun, J. (2011). "Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study"

تستكشف هذه الدراسة الفروق الثقافية بين البلدان في إدارة الصراعات التنظيمية. تشير النتائج إلى أن الثقافات المتشددة والمتساهلة تتعامل مع الصراعات بطرق مختلفة، مما يؤثر على الأداء الوظيفي والتنظيمي. توضح الدراسة أهمية فهم الفروق الثقافية في تطوير استراتيجيات إدارة الصراعات.

2.2. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في إدارة الصراع التنظيمي داخل شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض. ويهدف البحث إلى فهم كيفية تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي الشركة، حيث يعتبر إدارة الصراع التنظيمي عاملاً مهماً يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. سيتم التركيز على دراسة سببية لتحديد ما إذا كانت إدارة الصراع التنظيمي تسبب تغييراً في الأداء الوظيفي أم لا، وسيتم استخدام المعايير العلمية والإحصائية لتحليل البيانات واستنتاج النتائج بدقة. يتضمن هذا البحث مجموعة من الأهداف الرئيسية التي ستساعد في تحقيق التفاهم الشامل لتأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي. سيتم إجراء دراسة التحليل السببي للكشف عن العلاقة بين العوامل المؤثرة في إدارة الصراع وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. سوف يتم تطبيق استبيانات دقيقة ومتطورة لجمع البيانات من شركة الكهرباء السعودية في منطقة الرياض، وذلك بهدف تحليل وتفسير النتائج بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، سيشمل البحث أيضاً مراجعة شاملة للأدبيات العلمية والسابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي. سيتم تحليل الدراسات والأبحاث الحالية لفهم النتائج السابقة وتحديد الثغرات في المعرفة الحالية. سيتم توثيق المراجع بشكل صحيح وفقاً للمعايير العلمية المعترف بها. بناءً على نتائج هذه الدراسة، ستتمكن الشركة الكهربائية السعودية في منطقة الرياض من تحسين إدارة الصراع التنظيمي وبالتالي تعزيز أداء موظفيها. سيقدم هذا البحث نتائج قوية ودقيقة وستكون قاعدة مهمة لاتخاذ قرارات إدارية صائبة وفعالة في المستقبل. ستساعد هذه الدراسة أيضاً الشركات الأخرى في فهم أهمية إدارة الصراع التنظيمي وتطبيقها بشكل فعال في سياقاتهم الخاصة.

تعريفه

إدارة الصراع التنظيمي هي العمليات والأساليب المستخدمة لتحديد وتخفيف أو حل النزاعات بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة. يهدف هذا النوع من الإدارة إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة من خلال التعامل الفعال مع الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة.

تطوره

تطور مفهوم إدارة الصراع التنظيمي بشكل كبير على مر العقود. في البداية، كان يُنظر إلى الصراع كظاهرة سلبية يجب القضاء عليها. ومع مرور الوقت، بدأ الباحثون والإداريون يدركون أن الصراع يمكن أن يكون له جوانب إيجابية، إذا تم إدارته بشكل صحيح. بدأت نظريات الصراع في الظهور في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، حيث ركزت على كيفية استخدام الصراع كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار.

عناصر المتغير المستقل

1. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعدد الأساليب المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية، وتتنوع بين الحلول التفاوضية، والتحكيم، والتدخل الإداري المباشر. تتضمن هذه الأساليب:

- **التفاوض**: حيث يتم التفاوض بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- **الوساطة**: تدخل طرف ثالث للمساعدة في حل النزاع.
- **التحكيم**: اللجوء إلى حكم خارجي للفصل في النزاع.
- **التدخل الإداري**: تدخل الإدارة العليا لحل النزاع باستخدام سلطتها التنظيمية.

2. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تشمل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التخطيط المسبق للتعامل مع الصراعات، وتطوير سياسات وإجراءات محددة لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات:

- **التواصل الفعال:** تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الموظفين والإدارة.
- **بناء الثقة:** تعزيز الثقة بين الموظفين من خلال الشفافية والعدالة.
- **التدريب والتطوير:** تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الصراعات وإدارتها بفعالية.
- **التقييم المستمر:** تقييم فعالية استراتيجيات إدارة الصراع بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة.

3. السياسات والإجراءات

تشمل السياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة الصراعات التنظيمية وضع قواعد واضحة للتعامل مع النزاعات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتقديم إرشادات للموظفين حول كيفية التصرف في حالات الصراع. من الأمثلة على هذه السياسات:

- **دليل الموظفين:** يتضمن إرشادات واضحة حول كيفية التعامل مع الصراعات.
- **آليات الشكوى:** وجود آليات واضحة لتقديم الشكاوى والنظر فيها.
- **إجراءات التأديب:** وضع إجراءات تأديبية للتعامل مع السلوكيات غير المقبولة.

4. دور الإدارة العليا

يلعب دور الإدارة العليا دورًا حاسمًا في إدارة الصراعات التنظيمية. يتضمن هذا الدور توجيه السياسات والإجراءات، والتدخل عند الحاجة، وضمان تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بفعالية. تشمل مهام الإدارة العليا:

- **قيادة التغيير:** توجيه المنظمة نحو ثقافة إدارة الصراع بفعالية.
- **دعم المبادرات:** دعم المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تحسين إدارة الصراعات.
- **تحقيق التوازن:** تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين.

أبعاده

- الأساليب والتقنيات:

التفاوض

الوساطة

التحكيم

التدخل الإداري

- أسباب الصراع:

تعارض المهام

تعارض الأهداف

التعارض الشخصي

تعارض الموارد

- نتائج إدارة الصراع:

تحسين الأداء الوظيفي

تعزيز التعاون بين الفرق

زيادة رضا الموظفين

تقليل معدلات دوران الموظفين

نظرياته

تستند إدارة الصراع التنظيمي إلى مجموعة من النظريات التي تشرح كيفية التعامل مع الصراعات بفعالية:

- نظرية التفاعل:

تعتبر الصراع جزءًا طبيعيًا وصحيًا من التفاعلات داخل المنظمة. تدعو النظرية إلى استخدام الصراع بشكل بناء لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

- نظرية النظم:

ترى المنظمة كنظام متكامل يتأثر بالصراعات الداخلية والخارجية. تركز هذه النظرية على أهمية التوازن بين مكونات النظام لإدارة الصراع بفعالية.

• نظرية الألعاب:

تتناول الصراع كعملية تفاوض بين الأطراف المتنازعة، حيث يسعى كل طرف لتحقيق أقصى فائدة ممكنة. تركز النظرية على استراتيجيات التفاوض والحلول الممكنة للنزاعات.

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي:

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. ويتم قياس الأداء الوظيفي من خلال معايير محددة تشمل الكفاءة في العمل، والإنتاجية، والجودة، والالتزام بالمواعيد، والابتكار. ويهدف استخدام المتغير التابع هذا لتحديد مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموظفين، وكيفية تأثيرها على أداء الشركة ككل. بالإضافة أخرى هي دراسة تحليلية وشاملة لمختلف العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين وتقييم مدى تأثير كل عامل على الأداء العام للشركة. يجب أخذ تلك العوامل بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات لتحسين الأداء وتعزيز نجاح الشركة. من المهم أيضاً تقطيع المعلومات بشكل أكبر عن التحليل الإحصائي المستخدم لقياس الأداء الوظيفي وتقييم نتائج الدراسة. هذه الدراسة توسع المعرفة المتاحة حول الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض وتوفر رؤية شاملة لتأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء العام للموظفين. يمكن استخدام نتائج الدراسة في تحسين استراتيجيات الإدارة والتخطيط المستقبلي لتعزيز الأداء وتعظيم الفوائد المحققة للشركة. الدراسة ستقوم بتحليل متعمق لعوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي للموظفين، مثل الثقة والمرونة والتنوع. ستتم مقارنة تأثير هذه العوامل بشكل منفصل ومجتمع، لتوفير نظرة شاملة لعلاقاتها بينها. كما ستتم دراسة أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير الشركة. سيتم أيضاً تقييم التأثير المحتمل لإدارة الصراع التنظيمي على جودة الحياة المهنية للموظفين، وكيفية تأثير ذلك على إرضاءهم والتزامهم بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، ستتم دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة الفعالة، وكيف يمكن للقادة الإدارة والتعامل مع الصراعات الموجودة في المنظمة. سيتم استخدام أدوات وتقنيات تحليلية متقدمة للكشف عن هذه العلاقات وتقديم توصيات فعالة للتحسين. في النهاية، ستكون هذه

الدراسة مرجعاً قيماً لمديري الموارد البشرية وقادة المنظمات في صناعة الطاقة، حيث سيتمكنون من تحسين أداء موظفيهم وتعزيز نجاح الشركة. سيكون لديهم أدلة قوية على فعالية إدارة الصراع التنظيمي والعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي. يجب عليهم أيضاً اتخاذ إجراءات لتعزيز الثقة والتنوع وتعزيز الإبداع في المنظمة. تعتبر هذه الدراسة بمثابة دليل شامل لتحقيق أهدافهم وتعزيز الأداء المتفوق.

في هذه الدراسة، يعتبر المتغير التابع هو "الأداء الوظيفي" للموظفين في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. يهدف التركيز على هذا المتغير إلى قياس تأثير إدارة الصراع التنظيمي (المتغير المستقل) على كيفية أداء الموظفين لوظائفهم، ومدى إنتاجيتهم، ورضاهم عن العمل، بالإضافة إلى عدة جوانب أخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي.

تعريفه

الأداء الوظيفي يشير إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه الوظيفية والمسؤوليات الموكلة إليه. يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ الأعمال المطلوبة، ويعتبر أحد المؤشرات الأساسية لقياس نجاح الأفراد والمنظمات.

تطوره

تطور مفهوم الأداء الوظيفي على مر السنين، بدءاً من التركيز الأساسي على الإنتاجية والمخرجات، وصولاً إلى الاعتراف بأهمية الجودة، الابتكار، والرضا الوظيفي كعناصر أساسية في تقييم الأداء. في العقود الأخيرة، أصبحت المنظمات تهتم أكثر بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والتفاعل بين الأفراد.

1. الإنتاجية

الإنتاجية هي مقياس لكمية ونوعية العمل الذي ينجزه الموظف خلال فترة زمنية معينة. تشمل العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

- **سرعة الإنجاز:** مدى قدرة الموظف على إكمال المهام بكفاءة.
- **جودة العمل:** جودة النتائج النهائية والأخطاء المحتملة.
- **الالتزام بالمواعيد:** مدى احترام الموظف للمواعيد النهائية المحددة.

2. الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والرضا تجاه عمله. يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال:

- **التقدير والاعتراف:** مدى شعور الموظف بالتقدير من قبل الإدارة والزملاء.
- **بيئة العمل:** مدى ارتياح الموظف لبيئة العمل المادية والنفسية.
- **التوازن بين العمل والحياة:** قدرة الموظف على تحقيق توازن بين التزاماته الوظيفية وحياته الشخصية.

3. التعاون بين الفرق

التعاون بين الفرق يشير إلى كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض والعمل كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. تتضمن عناصر التعاون:

- **التواصل الفعال:** مدى تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق.
- **روح الفريق:** الشعور بالانتماء والتضامن بين أعضاء الفريق.
- **حل المشكلات الجماعي:** القدرة على حل النزاعات والعمل معًا لتحقيق الحلول.

4. معدلات دوران الموظفين

معدلات دوران الموظفين تعكس مدى استقرار القوة العاملة في الشركة. يمكن قياس هذا العنصر من خلال:

- **نسبة الاستقالات:** عدد الموظفين الذين يغادرون الشركة خلال فترة زمنية معينة.
- **نسبة التعيينات الجديدة:** عدد الموظفين الجدد الذين يتم تعيينهم لتعويض الاستقالات.
- **مدة بقاء الموظفين:** متوسط الفترة الزمنية التي يبقى فيها الموظف في الشركة

نظرياته

تستند نظريات الأداء الوظيفي إلى مجموعة من الأطر المفاهيمية التي تشرح كيفية تحقيق وتحسين الأداء في بيئات العمل المختلفة:

- نظرية الإدارة العلمية: (Scientific Management Theory)

اقترحها فريدريك تايلور، وتركز على تحسين الكفاءة من خلال تحليل وتوحيد إجراءات العمل. تهدف إلى زيادة الإنتاجية من خلال تقسيم العمل وتحفيز الموظفين بالمكافآت المادية.

- نظرية الحاجات الإنسانية: (Human Needs Theory)

اقترحها ماسلو، وتستند إلى هرم الحاجات الذي يشمل الحاجات الأساسية وصولاً إلى تحقيق الذات.

تعزز فكرة أن تلبية احتياجات الموظفين تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

- نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)

اقترحها فيكتور فروم، وتفترض أن الموظفين يحددون مستوى أدائهم بناءً على توقعاتهم لنتائج معينة.

تؤكد على أن الموظفين سيؤدون بشكل أفضل إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرضية.

- نظرية العدالة: (Equity Theory)

اقترحها آدمز، وتفترض أن الموظفين يقارنون جهودهم ومكافآتهم بمجهودات ومكافآت الآخرين. تسعى لتحقيق العدالة في بيئة العمل لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير إدارة الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين. من المتوقع أن تساهم إدارة الصراعات بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تحسين الإنتاجية: إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يقلل من التوتر والإجهاد، مما

يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

- زيادة الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بأن صراعاتهم تُدار بشكل عادل

وفعال يكونون أكثر رضا عن عملهم.

- **تعزيز التعاون:** إدارة الصراعات بفعالية تعزز بيئة العمل التعاونية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق ككل.
- **تقليل معدلات دوران الموظفين:** تقليل الصراعات والمشاكل في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين.

الخلاصة

من خلال قياس هذه العناصر المختلفة للأداء الوظيفي، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير إدارة الصراعات التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تكون ذات قيمة في تحسين استراتيجيات إدارة الصراعات وتعزيز الأداء الوظيفي بشكل عام.

ويمكن تحليل بيانات نتائج الاستبيان وعددها 210 نتيجة ويمكن الاطلاع على نتيجة الاستبيان بمسح الكود ادناه

2.4. العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

تشير الدراسات السابقة إلى وجود أنماط محددة في العلاقة بين إدارة الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي. يمكن تلخيص هذه الأنماط في النقاط التالية:

- **إدارة الصراع الفعالة تؤدي إلى أداء وظيفي محسن:**
 - تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات التنظيمية، مثل التفاوض والوساطة، تحقق أداء وظيفي أفضل. الموظفون في هذه الشركات يكونون أكثر رضا وإنتاجية. (Rahim, 2011)
- **تأثير إيجابي لإدارة الصراع على التعاون بين الفرق:**
 - إدارة الصراعات بفعالية تعزز من روح التعاون بين الموظفين. عندما يتم حل النزاعات بشكل بناء، يصبح الفريق أكثر قدرة على العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. (Johnson & Johnson, 2015)

• تأثير متفاوت على رضا الموظفين:

- تختلف تأثيرات إدارة الصراعات على رضا الموظفين بناءً على الأساليب المستخدمة. تشير الدراسات إلى أن التفاوض والوساطة لهما تأثير إيجابي أكبر مقارنةً بالتحكيم والتدخل الإداري. (De Dreu & Gelfand, 2008)

2. الصراعات Conflicts

تظهر الدراسات أن أنواع الصراعات التنظيمية المختلفة تؤثر بشكل مختلف على الأداء الوظيفي:

• تعارض في المهام:

- يؤدي تعارض المهام إلى انخفاض الإنتاجية إذا لم يتم حله بسرعة وفعالية. الدراسات تشير إلى أن تعارض المهام يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أساليب العمل إذا تم حله بشكل بناء. (Jehn, 1995)

• تعارض في الأهداف:

- يعتبر تعارض الأهداف من أخطر أنواع الصراعات، حيث يؤدي إلى انخفاض كبير في الرضا الوظيفي والتعاون بين الفرق. تحقيق توافق في الأهداف يمكن أن يكون حلاً فعالاً. (Tjosvold, 2008)

• التعارض الشخصي:

- يؤثر التعارض الشخصي بشكل سلبي على التعاون والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة معدلات دوران الموظفين. حل التعارضات الشخصية يتطلب تدخلات حساسة ومدرسة. (Ayoko, Callan, & Härtel, 2003)

• تعارض في الموارد:

- يسبب تعارض الموارد توتراً بين الموظفين ويؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية. توفير الموارد بشكل عادل يمكن أن يقلل من هذا النوع من الصراعات. (Pondy, 1967).

توضح الدراسات السابقة بعض الفجوات في الأبحاث المتعلقة بإدارة الصراعات التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

• **قلة الدراسات الطولية:**

- تفتقر الأبحاث إلى الدراسات الطولية التي تتبع تأثير إدارة الصراعات على الأداء الوظيفي على مدى فترة زمنية طويلة. معظم الدراسات تعتمد على البيانات المقطعية (Cross-sectional) التي تعطي صورة لحظية (Gelfand, Leslie, Keller, & de Dreu, 2012).

• **التركيز على القطاعات المحددة:**

- العديد من الدراسات تركز على قطاعات معينة مثل القطاع الصناعي أو التعليمي، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى مثل الخدمات الصحية أو المالية. (Jehn, 1997)

• **قلة الأبحاث حول التأثير الثقافي:**

- هناك نقص في الأبحاث التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية والوطنية على إدارة الصراعات والأداء الوظيفي. الفروقات الثقافية قد تلعب دورًا كبيرًا في كيفية تعامل الموظفين مع الصراعات (Gelfand, Raver, Nishii, Leslie, & Lun, 2011).

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي

استراتيجيات إدارة الصراع مثل التفاوض، الوساطة، التحكيم، والتدخل الإداري يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي من خلال الآليات التالية:

1. **التفاوض:**

- **الإيجابيات:** يعزز التفاوض من الشعور بالمشاركة والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- **السلبيات:** إذا لم يتم التفاوض بشكل فعال، قد يؤدي إلى تأجيل النزاعات أو زيادة التوترات، مما يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي.

2. الوساطة:

- **الإيجابيات:** الوساطة تساعد في حل النزاعات بشكل أكثر حيادية وموضوعية، مما يعزز من بيئة العمل التعاونية ويقلل من تأثير النزاعات السلبية.
- **السلبيات:** قد تكون الوساطة غير فعالة إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا بين الموظفين المتنازعين.

3. التحكيم:

- **الإيجابيات:** التحكيم يوفر حلاً نهائياً للنزاعات، مما يساعد على استقرار بيئة العمل ويسمح للموظفين بالتركيز على مهامهم الأساسية.
- **السلبيات:** إذا كان التحكيم متحيزاً أو غير عادل، يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة في الإدارة وزيادة الاستقالات.

4. التدخل الإداري:

- **الإيجابيات:** التدخل الإداري الحاسم يمكن أن يحل النزاعات بسرعة ويحافظ على النظام والانضباط في مكان العمل.
- **السلبيات:** التدخل المباشر قد يكون مرهقاً للموظفين ويقلل من روح المبادرة، مما يؤثر على الأداء الوظيفي.

تأثير فعالية الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي

من البيانات المتاحة، يمكننا ملاحظة العلاقة بين فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع والأداء الوظيفي:

1. استراتيجيات فعالة جداً:

- تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزز التعاون بين الموظفين، وتحسن الإنتاجية، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين.

2. استراتيجيات فعالة إلى حد ما:

- تؤدي إلى نتائج مختلطة؛ قد تحقق بعض التحسينات في الأداء الوظيفي ولكنها تتطلب مراجعة وتحسينات لتكون أكثر فعالية.

3. استراتيجيات غير فعالة:

- تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوترات بين الموظفين، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية ويزيد من معدلات دوران الموظفين.

تأثير أنواع الصراعات على الأداء الوظيفي

أنواع الصراعات التنظيمية المختلفة لها تأثيرات متنوعة على الأداء الوظيفي:

1. تعارض في المهام:

- يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية إذا لم يتم حله بسرعة، ولكنه قد يحفز أيضًا الموظفين على تحسين طرق العمل إذا تم حله بشكل بناء.

2. تعارض في الأهداف:

- يؤثر سلبًا بشكل كبير على الأداء الوظيفي لأنه يعكس عدم توافق في الرؤية والأهداف بين الموظفين والإدارة، مما يعيق التعاون ويزيد من التوترات.

3. تعارض شخصي:

- غالبًا ما يؤدي إلى انخفاض كبير في الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويزيد من التوترات في بيئة العمل، مما يتطلب تدخلات فعالة وسريعة لحله.

4. تعارض في الموارد:

- يؤدي إلى زيادة التوترات بين الموظفين وقد يؤثر سلبًا على الإنتاجية إذا لم يتم حله بطريقة عادلة ومنصفة.

استنتاجات

- إدارة فعالة للصراعات تعزز من الأداء الوظيفي العام من خلال تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز التعاون بين الفرق.
- استراتيجيات الوساطة والتفاوض تبدو الأكثر فعالية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتقليل تأثير الصراعات السلبية.
- الصراعات الشخصية وتعارض الأهداف تحتاج إلى اهتمام خاص نظرًا لتأثيرها السلبي الكبير على الأداء الوظيفي.

- **تحسين التواصل الداخلي وتوفير الموارد** هما من أهم الاقتراحات التي قدمها الموظفون لتحسين إدارة الصراعات، مما يشير إلى ضرورة التركيز على هذه الجوانب لتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

2.5. الخاتمة

تمحورت هذه الدراسة حول أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. تهدف الدراسة إلى فهم التأثير الذي يمكن أن تحققه إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في هذه الشركة الهامة. حيث تم تنظيم البحث باستخدام تحليل الدراسات السابقة والدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث التي تم وضعها. وبعد دراسة متأنية وتحليل شامل، توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة. أظهرت النتائج أن إدارة الصراع التنظيمي لها تأثيراً كبيراً وملموساً على الأداء الوظيفي في الشركة المذكورة. بناءً على هذه النتائج المهمة، يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق توجهات إدارة واضحة لتعزيز بيئة العمل ورفاهية الموظفين. يمكن أن تكون هناك عدة استراتيجيات وسياسات تركز على إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق هذه الأهداف وتعزيز الأداء الوظيفي للشركة. إذًا، فإن فهم وتطوير إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين في شركة الكهرباء السعودية. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) ينظر إلى أهمية هذه الشركة الكبرى وتأثيرها الواسع في القطاع الكهربائي في المنطقة، فإنه يتعين تعزيز جهود إدارة الصراع التنظيمي في سبيل تحقيق تحسين ملموس في الأداء الوظيفي. لذلك، ينبغي دراسة المزيد من الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن أن تساهم في تنشيط وتعزيز إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك حاجة للتفكير في توظيف أدوات وآليات إدارة الصراع التنظيمي المتقدمة والراصدة للتعامل مع التحديات المعاصرة التي تواجه الشركة، مثل التوسع والتحول التكنولوجي والتنافس المتزايد. إضافة إلى ذلك، ينبغي توجيه الاهتمام أيضاً نحو تحسين البنية التنظيمية والقدرات القيادية والاتصال الفعال داخل الشركة، وذلك كي يتسنى لها أن تستفيد بشكل أكبر من إدارة الصراع التنظيمي المذكورة. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) يعد تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين في شركة الكهرباء السعودية هدفاً مشتركاً لجميع الأطراف المعنية. ولذلك، يلزم وجود رؤية

استراتيجية واضحة لتحقيق هذا الهدف. من أجل ذلك، توصي الدراسة بأن يلتزم قادة الشركة بإدارة الصراع التنظيمي كأداة فعّالة لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تحسين عمليات انتقاء وتوظيف الموظفين وتوفير فرص تطوير وتدريب مستمرة لهم، بما يتماشى مع فلسفة إدارة الصراع التنظيمي. علاوة على ذلك، يحتاج القادة والمدراء في الشركة إلى تعزيز مهاراتهم في إدارة الصراعات وتطبيق استراتيجيات فعّالة للتعامل معها، حتى يتم تحقيق توازن جيد بين الاحترافية والتعاون والتفاهم في بيئة العمل. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023) بشكل عام، يوضح هذا البحث الأهمية الكبيرة لإدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها الفعّال على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية. إذًا، يمكن القول بثقة أن الجهود المستمرة والمنهجية في تعزيز وتحسين إدارة الصراع التنظيمي ستسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي ورفاهية الموظفين وتحقيق التوجهات الاستراتيجية للشركة. وعليه، يجب أن يتم إيلاء هذا الموضوع الاهتمام الكافي من قبل الإدارة وأن تتخذ الخطوات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الملائمة وفقًا لظروف ومتطلبات الشركة. من خلال ذلك، ستتمكن شركة الكهرباء السعودية من الاستفادة الكاملة من إمكانياتها وتحقيق التطور والنمو المستدامين في قطاع الطاقة الحيوي. (عبد المنعم محمد خليفه & , 2023)

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

استنادًا إلى الدراسات السابقة، يتضح أن إدارة الصراعات التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. تظهر النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع الفعّالة مثل التفاوض والوساطة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الرضا الوظيفي والتعاون بين الفرق، بينما تؤدي الصراعات التي لا تُدار بشكل جيد إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات دوران الموظفين. أنواع الصراعات المختلفة، سواء كانت تعارض في المهام أو الأهداف أو الشخصية أو الموارد، تؤثر بشكل متفاوت على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات مخصصة لإدارة كل نوع من أنواع الصراعات.

مناقشة آثار البحث المستقبلية

إن فهم العلاقة بين إدارة الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية في الشركات. آثار البحث المستقبلية تشمل:

- تطوير استراتيجيات إدارة الصراع:

يمكن للشركات استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الصراعات، مما يعزز من رضا الموظفين ويزيد من تعاونهم وإنتاجيتهم.

- تقديم برامج تدريبية:

يمكن تصميم برامج تدريبية تستند إلى نتائج البحث لتعليم الموظفين والمديرين كيفية التعامل مع الصراعات بشكل بناء.

- تحسين سياسات الموارد البشرية:

يمكن استخدام النتائج لتحسين سياسات الموارد البشرية المتعلقة بإدارة الصراعات، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإيجابية.

- إجراء دراسات طويلة:

يمكن أن تؤدي الفجوات المحددة في البحث إلى دراسات طويلة تتابع تأثير إدارة الصراعات على الأداء الوظيفي على مدى فترات زمنية أطول، مما يعزز من فهمنا العميق لهذه العلاقة.

المساهمات الإجمالية لهذا البحث

يقدم هذا البحث مساهمات مهمة في مجال إدارة الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي، منها:

- توفير إطار مفاهيمي شامل:

يوفر البحث إطارًا مفاهيميًا شاملاً لفهم كيفية تأثير إدارة الصراعات على الأداء الوظيفي، مما يساعد الباحثين والممارسين على التركيز على العوامل الأساسية لتحسين بيئة العمل.

- تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية:

يساهم البحث في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع الأكثر فعالية، مما يساعد الشركات على تبني ممارسات أفضل لتعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين.

- تقديم توصيات عملية:

يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تستخدمها الشركات لتحسين إدارة الصراعات، مثل تحسين قنوات التواصل، وتوفير الموارد، وتقديم برامج تدريبية متخصصة.

- ملء الفجوات البحثية:

يسلط البحث الضوء على الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة، مما يوفر أساساً لدراسات مستقبلية تستهدف هذه الفجوات وتقدم رؤى جديدة حول إدارة الصراعات التنظيمية.

الخلاصة

إن إدارة الصراعات التنظيمية بشكل فعال تعتبر مفتاحاً لتحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين الموظفين. من خلال تبني استراتيجيات ملائمة وتطوير سياسات موارد بشرية محسنة، يمكن للشركات خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من التعاون والإنتاجية. يساهم هذا البحث في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الصراعات والأداء الوظيفي، مما يمهد الطريق لتحسينات مستقبلية في هذا المجال الحيوي.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي:

◆ المتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي):

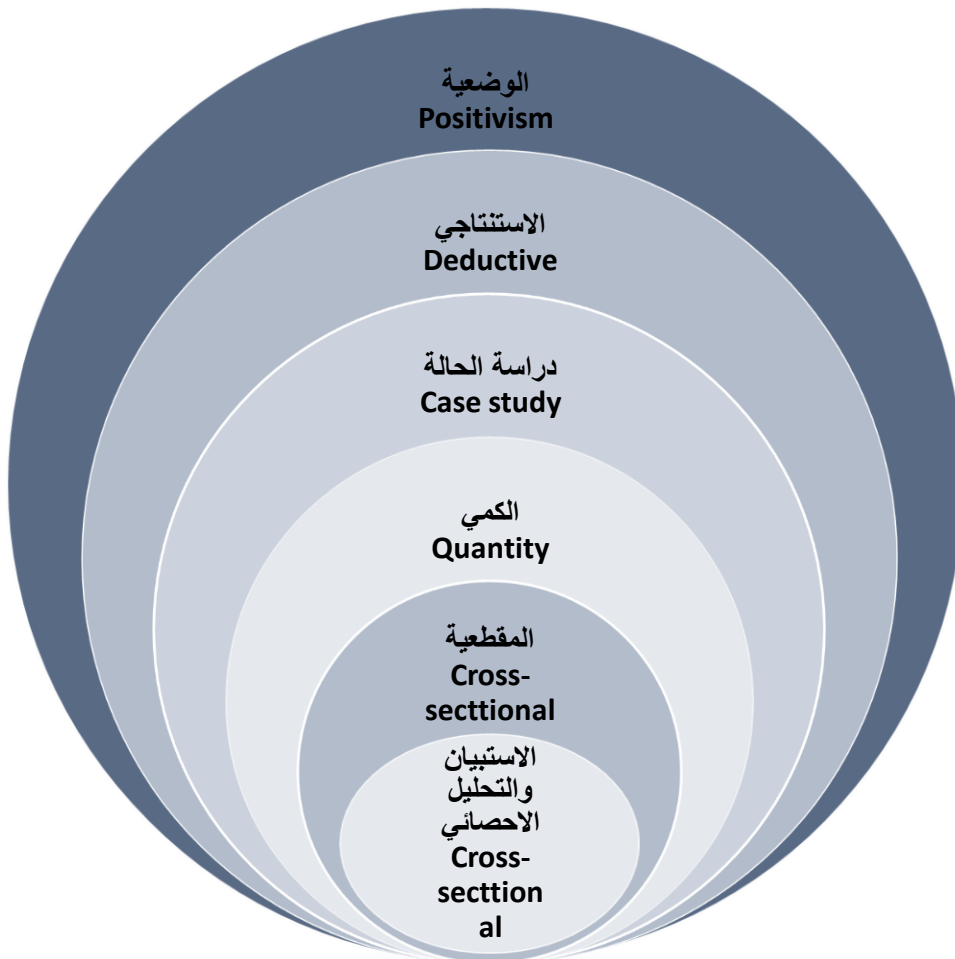
سيتم تقييم إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من إدارة الصراع التنظيمي مثل التجنب، المجاملة، التعاون. يتمتع هذا الاستبيان على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الأداء الوظيفي للموظفين وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين إدارة الصراع التنظيمي بناء على النتائج المستخلصة.

◆ المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

سيتم تقييم الأداء الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الأداء الوظيفي من الموظفين بناء على الأسئلة التي تخص الأداء الوظيفي للموظفين ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الأداء الوظيفي للموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للأداء الوظيفي سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الأداء الوظيفي للموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو الموظفين في الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم 40 موظفًا. تعتبر الشركة السعودية للكهرباء من أبرز المؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم خدمات متميزة من خلال بيئة عمل محفزة وداعمة. بفضل كوارها المؤهلة واستخدامها لأحدث التقنيات، تسهم الشركة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. كما تميزت بتقديم برامج تدريبية متنوعة وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، مما جعلها نموذجًا يحتذى به في مجال تقديم الخدمات الكهربائية في الرياض.

♦ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة الكهرباء السعودية في الرياض والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
موظفي شركة الكهرباء في الرياض	40	100%
المجموع	40	100%

♦ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فإن عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 عاملا وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
موظفي شركة الكهرباء في الرياض	36	90%
المجموع	36	90%

♦ طرق وتقنيات أخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

◆ المتغير المستقل: (إدارة الصراع التنظيمي)

واعتمد الباحث على استبانة (غسلي وآخرون). وذلك لقياس إدارة الصراع التنظيمي وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التجنب والمجاملة والتعاون بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التجنب يتكون 4 عناصر، وبعد المجاملة يتكون من 4 عناصر ، وبعد التعاون يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث $1 =$ موافق، $2 =$ محايد، $3 =$ غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
-----------------	---------	--------------	--------

إدارة الصراع التنظيمي غسلي, زهرة, & صديقي. (2022). إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية- دراسة ميدانية ببلدية تيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون (تيارت).	4	التجنب
	4	المجاملة
	4	التعاون
	12	العدد الكلي

المصدر: الطالب

◆ المتغير التابع: (الأداء الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (بيوض, بوسعدة, & بن حمودة). وذلك لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة للأداء الوظيفي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	12	بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تڤرت دراسة ميدانية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

المصدر: الطالب

3.6. أنواع البيانات

◆ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- لـ البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- لـ بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

◆ البيانات الأولية:

- لـ إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الأداء الوظيفي وربطه بإدارة الصراع التنظيمي. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول إدارة الصراع التنظيمي مثل التجنب والمجاملة والتعاون، وارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي.
- لـ تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- لـ توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول الأداء الوظيفي للموظفين.

◆ البيانات الثانوية:

- لـ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- لـ الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.

- لـ تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- لـ استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الأداء للموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي (الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، نستعرض الأسس والطرق التي تم اعتمادها في إجراء هذه الدراسة حول تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض. تمثل منهجية البحث الإطار الذي يضمن تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وفاعلية، حيث تم اختيار تصميم بحثي يتناسب مع طبيعة الموضوع المطروح. اعتمدنا على أساليب جمع البيانات الكمية والنوعية، وذلك من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عدد من الإداريين في الشركة.

كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، مما ساعدنا على فهم العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي وكيفية إدارتها. تمثل العينة المختارة من الموظفين عينة تمثيلية تعكس تنوع المؤسسة، مما يضمن دقة النتائج. وقد تم استخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية لضمان أن تكون البيانات المجمعة موضوعية وغير متحيزة.

لقد كان من الضروري أيضاً توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وذلك لضمان فهم دقيق لماهية الصراع التنظيمي وأبعاده المختلفة. علاوة على ذلك، تناولنا في هذا الفصل طرق التحليل الإحصائي المختلفة التي تم استخدامها، مما يوفر قاعدة بيانات ثرية يمكن الاعتماد عليها في استخلاص النتائج والتوصيات.

ختاماً، نؤكد على أهمية هذه المنهجية في تحقيق أهداف الدراسة، إذ تساهم في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير إدارة الصراع على الأداء الوظيفي. كما أنها تفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذا المجال، حيث يمكن أن يستفيد الباحثون المستقبليون من الأساليب والتقنيات التي تم استخدامها. نأمل أن تكون النتائج التي سيتم عرضها في الفصول القادمة قادرة على إلقاء الضوء على أهمية إدارة الصراع التنظيمي وضرورة تطوير استراتيجيات فعالة في هذا السياق لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات المختلفة.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

◆ خصائص عينة الدراسة:

لـ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.

لـ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

لـ الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).

لـ العمر ويشمل (20 الى 25 – 26 الى 30 – 35 الى 40 – 45 فأكثر).

لـ المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).

لـ سنوات الخبرة ويشمل (سنة لسنتين – 3 سنوات لـ 5 سنوات – 6 سنوات لـ 8

سنوات – 10 سنوات فأكثر).

◆ الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

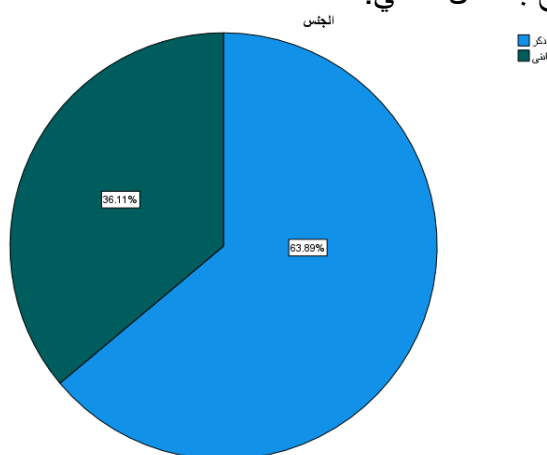
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	23	%63.9
	أنثى	13	%36.1
	الإجمالي	36	%100
الفئة العمرية	20 الى 25	4	%11.1
	26 الى 30	15	%41.7
	35 الى 40	13	%36.1
	فأكثر 45	4	%11.1
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	3	%8.3
	بكالوريوس	23	% 63.9
	ماجستير	8	%22.2
	دكتوراه	2	%5.6
	الإجمالي	36	%100
عدد سنوات الخبرة	سنة لسنتين	5	%13.9
	من 3 الى 5 سنوات	7	%19.4
	من 6 الى 8 سنة	18	%50.0
	من عشرة سنوات فأكثر	6	%16.7
	الإجمالي	36	%100

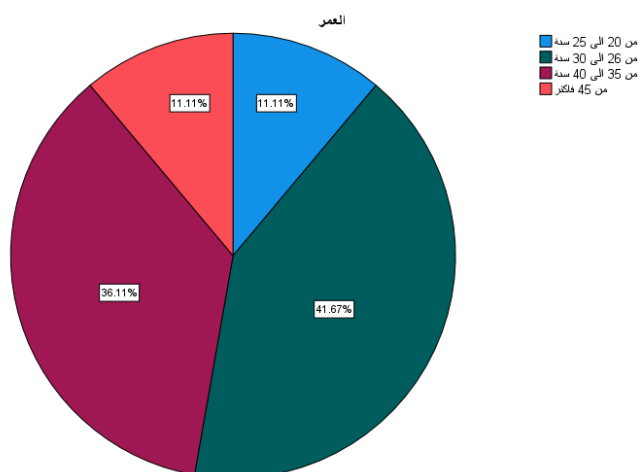
♦ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

لـ **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الإناث 13 حيث يعادل 36.1% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 23 حيث يعادل 63.9% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للجنس

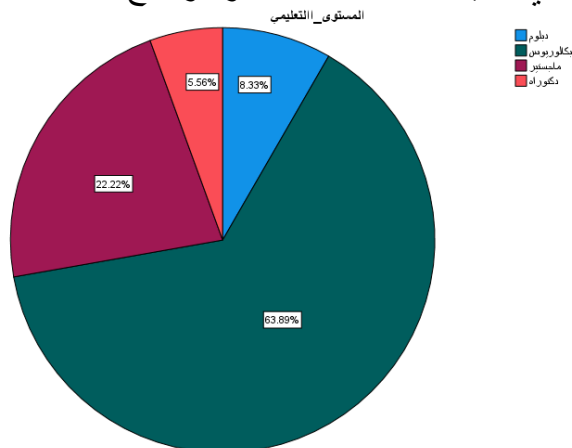
لـ **أما بالنسبة للعمر:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 اشخاص أعمارهم اقل 20 الى 25 سنة أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وهناك 15 شخص أعمارهم تتراوح بين 26 الى 30 سنة أي ما يعادل 41.7% من عينة الدراسة، وهناك 13 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 35 الى 40 سنة أي ما يعادل 36.1% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص أعمارهم من 45 فاكتر أي ما يعادل 11.1% كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

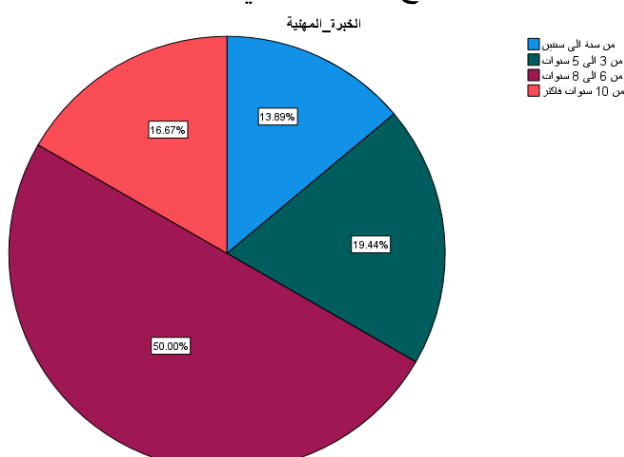
لـ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 أشخاص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وهناك 23 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 63.9% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وهناك شخصان حاصلين على شهادة الدكتوراة أي ما يعادل 5.6%. كما هو موضح بالشكل

التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 5 اشخاص خبرتهم المهنية من سنة الى سنتين اي ما يعادل 13.9% من عينة الدراسة، وبينما هناك 7 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح 3 سنوات ل 5 سنوات ما يعادل 19.4% من عينة الدراسة، وكذلك هنالك 18 شخص خبراتهم المهنية تتراوح 6 سنوات ل 8 سنوات ما يعادل 50.0% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 6 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية من 10 سنة فاكتر ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

◆ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- لـ صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- لـ الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.701	0.637	0.00	0.604	0.732	0.698	A1	التجنب	إدارة الصراع التنظيمي
		0.00	0.500	0.625		A2		
		0.00	0.624	0.628		A3		
		0.00	0.645	0.565		A4		
	0.694	0.00	0.593	0.690		B1	المجاملة	
		0.00	0.593	0.769		B2		
		0.00	0.599	0.632		B3		
		0.00	0.525	0.688		B4		
	0.773	0.00	0.639	0.919		C1	التعاون	
		0.00	0.688	0.920		C2		
		0.00	0.593	0.727		C3		
		0.00	0.593	0.527		C4		
0.705		0.00	0.167	0.836	0.619	D1	الأداء الوظيفي	
		0.00	0.535	0.532		D2		
		0.00	0.467	0.729		D3		
		0.00	0.447	0.762		D4		
		0.00	0.485	0.900		D5		
		0.00	0.566	0.537		D6		
		0.00	0.319	0.829		D7		
		0.00	0.467	0.381		D8		
		0.00	0.586	0.776		D9		
		0.00	0.577	0.862		D10		
		0.00	0.566	0.494		D11		
		0.00	0.652	0.830		D12		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بالأعلى:

لـ مقياس إدارة الصراع التنظيمي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.6 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير إدارة الصراع التنظيمي ككل الذي يساوي 0.701, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي (التجنب ، المجاملة ، التعاون) هي 0.773, 0.694, 0.637, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

لـ مقياس الأداء الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الأداء الوظيفي هو 0.705 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

◆ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة

لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لاداة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.815	0.881	4	التجنب	إدارة الصراع التنظيمي
	0.872	4	المجاملة	
	0.871	4	التعاون	
0.901		12	الأداء الوظيفي	

♦ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

لـ إدارة الصراع التنظيمي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.815. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد إدارة الصراع التنظيمي، على الترتيب هم التجنب: (0.881)، المجاملة: (0.872)، التعاون: (0.871). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

لـ مقياس الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.901. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.9، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

◆ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

لـ تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي إدارة الصراع التنظيمي وابعادها، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي ككل ، وذلك

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لـ لمتغيرات الدراسة ما يلي:

لـ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي) أوضحت النتائج

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
إدارة الصراع التنظيمي	التجنب	1.34	1.35	0.423	0.354	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المجاملة	1.35		0.370		موافق		مرتفع	
	التعاون	1.37		0.457		موافق		مرتفع	
الأداء الوظيفي		1.25	0.234		موافق		مرتفع		

أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من إدارة الصراع التنظيمي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.35) بنسبة موافقة بلغت (45%) عند إنحراف معياري (0.354)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، المجاملة، التعاون) جاء الأتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (التجنب) هو (1.34) بنسبة موافقة (44.6%) عند إنحراف معياري (0.423)، المتوسط الحسابي لبعدها (المجاملة) هو (1.35) بنسبة موافقة حوالي (45%) عند إنحراف معياري (0.370)، بلغ المتوسط الحسابي لبعدها (التعاون) هو (1.37) بنسبة موافقة (45.6%) عند إنحراف معياري (0.457).

لـ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الأداء الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه

العام لمفردات عينة الدراسة هي الأداء مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء

الوظيفي للموظفين على شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.25) بنسبة موافقة بلغت (41.6%) عند إنحراف معياري (0.234).

◀ وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي وابعادها) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه للموظفين على شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي ككل) ذات مستوى مرتفع في للموظفين على شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	إدارة الصراع التنظيمي	التجنب	المجاملة	التعاون	الأداء الوظيفي
---------	-----------------------	--------	----------	---------	----------------

.617**	.859**	.822**	.864**	1	Pearson Correlation	إدارة الصراع التنظيمي
<.001	<.001	<.001	<.001		Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	36	N	
.325	.599**	.599**	1	.864**	Pearson Correlation	التجنب
.053	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	36	N	
.605**	.548**	1	.599**	.822**	Pearson Correlation	المجاملة
<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	36	N	
.646**	1	.548**	.599**	.859**	Pearson Correlation	التعاون
<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	36	N	
1	.646**	.605**	.325	.617**	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
	<.001	<.001	.053	<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	36	N	

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◆ الارتباط الخطي إدارة الصراع التنظيمي وابعادها (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع):

لـ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.617) بين إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

لـ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، المجاملة ، التعاون) عند معامل ارتباط: 0.859، 0.822، 0.864، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

➤ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◆ الارتباط الخطي بين إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير إدارة الصراع التنظيمي ككل، وبين بعضها البعض:

لـ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين إدارة الصراع التنظيمي وبين أبعادها (التجنب، المجاملة ، التعاون) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

◆ الفرض الرئيسي للدراسة:

➤ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

هذا الفرض
فروضاً
يلج:

ويتفرع من
الرئيسي
فرعية كما

توجد علاقة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.363	.187

ف: ف:

a. Predictors: (Constant), إدارة الصراع التنظيمي

إيجابية ذات دلالة معنوية بين التجنب والأداء الوظيفي.

ف: ف: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المجاملة والأداء الوظيفي.

ف: ف: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التعاون والأداء الوظيفي.

◆ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

لـ ينص هذا الفرض على أنه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين وإدارة الصراع التنظيمي (اجمالاً) محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

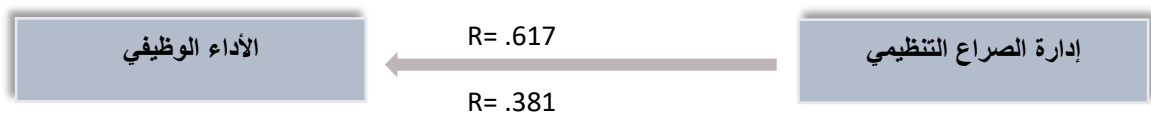
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.731	1	.731	20.941	<.001 ^b
	Residual	1.186	34	.035		
	Total	1.917	35			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), إدارة الصراع التنظيمي

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.698	.125		5.600	<.001	.445	.951
إدارة الصراع التنظيمي	.408	.089	.617	4.576	<.001	.227	.589

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

لـ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

لـ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.617$) إلى وجود ارتباط موجب قوية بين إدارة الصراع التنظيمي (اجمالاً) والأداء الوظيفي.

لـ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (38.1%) من التباين الحاصل والأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى إدارة الصراع التنظيمي.

لـ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي (اجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

◆ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

لـ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التجنب والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التجنب محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

لـ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية المجاملة والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المجاملة محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

لـ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التعاون محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

◀ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.512	.163

a. Predictors: (Constant), التعاون, المجاملة, التجنب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

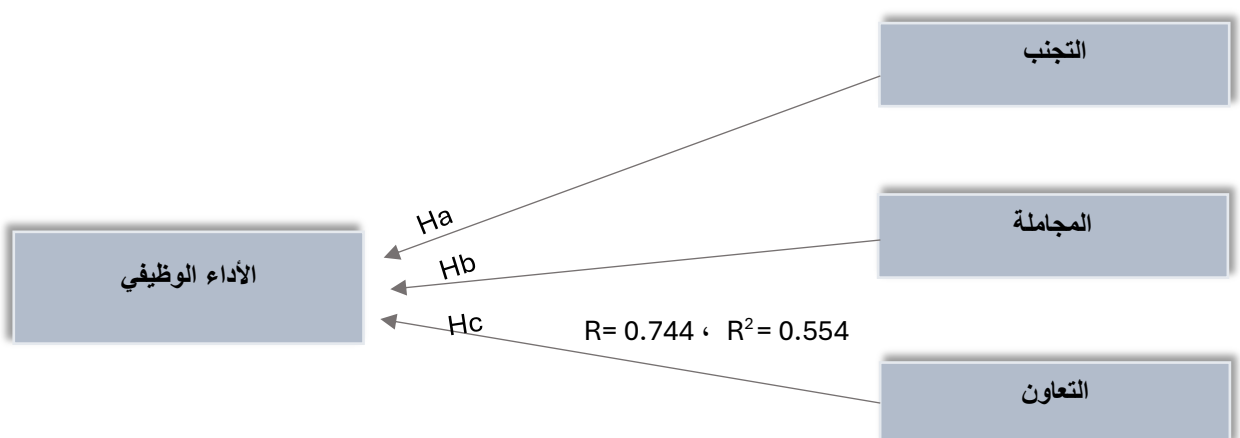
1	Regression	1.062	3	.354	13.252	<.001 ^b
	Residual	.855	32	.027		
	Total	1.917	35			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التجنب, المجاملة, التعاون

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.670	.112		5.985	<.001	.442	.898
التجنب	-.164	.089	-.297	-1.842	.075	-.346	.017
المجاملة	.299	.098	.474	3.069	.004	.101	.498
التعاون	.289	.079	.564	3.656	<.001	.128	.450

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



◆ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

لـ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

لـ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.744$) وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، المجاملة، التعاون) والأداء الوظيفي.

لـ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (55.4%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد إدارة الصراع التنظيمي.

لـ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثانية والثالثة الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المجاملة والتعاون كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى الذي تنص على وجود ارتباط علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تم استخدام أساليب إحصائية متعددة لتقييم تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض .

تُظهر النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدارة الصراع التنظيمي ورضا الموظفين، مما يعكس أهمية استراتيجيات الإدارة الفعالة في تعزيز الأداء الوظيفي. كما تم التأكيد على ضرورة توفير بيئة عمل تدعم التواصل الفعال وتخفيف حدة الصراعات، حيث أن ذلك يساهم في تحسين المعنويات والإنتاجية.

علاوة على ذلك، أظهرت اختبارات الفرضيات أن إدارة الصراع تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء الوظيفي، حيث أن الصراعات غير المدارة تؤدي إلى تراجع في الأداء وزيادة في معدلات دوران الموظفين .

في الختام، تؤكد النتائج على أهمية إدارة الصراع كعنصر حيوي في تحسين الأداء الوظيفي، مما يستدعي من الإدارات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات وتطوير بيئة عمل إيجابية تعزز من مشاركة الموظفين وولائهم .

هذه النتائج تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في ديناميكيات العمل وكيفية تحسين الأداء من خلال إدارة الصراع بشكل أفضل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1- عبدالرؤف علي الوراقى, م & ,ميسرة. (2018). إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها علي الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. 139-196, 15(107),

https://pjas.journals.ekb.eg/article_100827.html

2- Dihoum, S. A. (2020, January) الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالفرع الغربي بمدينة زليتن وعلاقته بالاستمرار بالمهنة . In Journal of the Academic Forum (Vol. 4, No. 1, pp. 285-312).

<https://journals.asmarya.edu.ly/jaf/index.php/jaf/article/view/87>

3- (موسى خويلد). السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بانتاج السلطة غير الرسمية في الادارة المحلية (دراسة ميدانية لبلدية ابن ناصر بن شهرة الاغواط). (Doctoral dissertation)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4775>

4- باجة حميد, دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة

https://scholar.google.com.eg/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=+

5- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان،الأردن, دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة 3 ، 2000 , ص 240.

<https://books.google.com/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9>

6. عبد المنعم محمد خليفه, هانى & , هانى (2023). الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط فى العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع للعاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة). المجلة المصرية للدراسات التجارية .

7. Bint Abdul Rahman Al-Muqrin, M. (2024). The relationship between psychosocial immunity and work stress among employed Saudi women. Journal of Faculty of Education-Assiut University, 40(4), 97-156.

8. محمد عبد الواحد, صباح & , صباح (2023). واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل . المجلة التربوية لتعليم الكبار .

9. حسين متولي, ع. ا., & محمد تهامي, م. (2021). تطبيق فنية فلسفة السمك Fish! Philosophy لبناء بيئة عمل محفزة في المكتبات Journal of Information Studies and Technology, 2021(1), 4.

10. البلادي, س. س., & أحمد عثمان, ف. (2023). الدور الفعال للبيانات الضخمة في دعم قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية Journal of Information Studies and Technology, 2023(1), 5.

11. Alotaibi, A. S., Mohamad, M. S., Saim, N. J., & Zakaria, E. (2020). Conflict and conflict management in social work in the

kingdom of Saudi Arabia. International Journal of Scientific and Research Publications, 10(7), 126-132.

12. محمد رضا عبد الرازق, هاجر (2023). تدريس بعض المهارات المهنية بمدخل حل المشكلات وأثرها في الحد من الضغوط النفسية وسلوك التمرد لدى الطلاب المراهقين . مجلة كلية التربية (أسيوط) .
13. Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. Business: Theory and Practice, 22(1), 39-54.
14. فكرى محمد, محمد & محمد (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات .المجلة المصرية للدراسات التجارية .
15. محمد السيد مخلوف, أسماء (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط).
16. السويلم, ع. (2020). إدارة الصراعات التنظيمية في الشركات السعودية. الرياض: دار النشر السعودية.
17. الجابر, م. (2019). تأثير الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة, 35(4), 56-78.
18. النعيمي, خ. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
19. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2015). Conflict Resolution and Peer Mediation Programs in Elementary and Secondary Schools: A Review of the Research. Review of Educational Research, 68(4), 459-506.
20. Rahim, M. A. (2011). Managing Conflict in Organizations. New York: Transaction Publishers.
21. أداء الفحص الضريبي علي جودة الفحص في ظل الحوكمة الضريبية: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 47(3), 130-161 .
22. Rahim, M. A. (2023). Managing conflict in organizations.

23. صلاح الدين محمد الحلواني, ح., & مصطفى محمد محمد, م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(12), 179-286.
24. كتاب "إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي" تأليف د. أحمد الشريف، طبعة 2021.
25. مقال "إدارة الصراع التنظيمي: المفتاح لتحسين الأداء الوظيفي" في مجلة "التنمية الإدارية"، المجلد 25، العدد 3، 2022.
26. تقرير "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين" صادر عن معهد الإدارة العامة، 2023.
27. مقال "الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية" في صحيفة "الاقتصادية"، الصادرة في 10-06-2023.
28. كتاب "إدارة الصراع التنظيمي: الممارسات الفعالة وأثرها على الأداء" تأليف د. سارة محمد، طبعة 2022.
29. مقال "إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي" في مجلة "الإدارة العصرية"، المجلد 19، العدد 2، 2023.
30. تقرير "إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة" صادر عن المركز العربي للبحوث الإدارية، 2022.
31. مقال "الصراع التنظيمي وإدارته: دور ذلك في تحسين الأداء الوظيفي" في صحيفة "الرياض الاقتصادية"، الصادرة في 15-03-2023.

Health Organization, W. (2023). التقرير العالمي عن الصحة النفسية: إحداث تحول في الصحة النفسية لصالح الجميع.

رابط الاستبيان الأول: غسلي, زهرة, & صديقي. (2022). إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة (جامعة ابن خلدون تيارت, Doctoral dissertation, الإدارية-دراسة ميدانية ببلدية تيارت

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/6846>

رابط الاستبيان الثاني: ببيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, univ-ouargla) على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "اثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الكهرباء السعودية بمنطقة الرياض". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين اثر إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة

الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 سنة الى 40 سنة
- من 40 سنة الى 50 سنة
- 45 فأكثر

سنوات الخبرة:

- سنة لسنتين
- من 3 الى 5 سنوات
- من 6 الى 8 سنوات
- من 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	إدارة الصراع التنظيمي		
	التجنب	موافق	محايد
	غير موافق	موافق	غير موافق
1	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم.		
2	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.		
3	أستخدم إجراءات سلوكية لتجنب الصراع والتورط فيه.		
4	أستخدم أساليب متنوعة لتنفي الصراع		
	المجاملة	موافق	محايد
	غير موافق	موافق	غير موافق
5	أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع		

6	أظهر تعاطفا وتفهما الموقف كل طرف من أطراف الصراع			
7	أظهر درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع			
8	أنصت باهتمام أثناء النقاش مع الإدارة			
	التعاون	موافق	محايد	غير موافق
9	أحاول التوصل إلى حل مفيد للأطراف الصراع			
10	أستخدم أسلوب المرونة في المناقشة			
11	أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي في الشركة			
12	لدي استعداد لبذل كل جهدي في العمل			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	تنجز كافة أعمالك باتقان وفي الوقت المناسب			
2	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الأعمال الصعبة			
3	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز			
4	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل			
5	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر			

6	تري ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة		
7	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة		
8	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها		
9	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء		
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل		
11	تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية على أدائك الجيد للعمل		
12	تهتم الإدارة بك مما يزيد من إخلاصك للعمل		