



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات
الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً

**The Role of civil services law and its relationship in confronting
the organizational conflicts in Palestinian governmental
institutions and the Ministry of social development a model**

إعداد

أحمد محمد عطية الحسين

إشراف

الدكتور مروان ملحم

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص

(إدارة الموارد البشرية التطبيقية)

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023م

إجازة الرسالة

قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات
الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً

**The Role of civil services law and its relationship in confronting
the organizational conflicts in Palestinian governmental
institutions and the Ministry of social development a model**

إعداد

أحمد محمد عطية أحمد الحسين

بإشراف

الدكتور مروان محمد ملحم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 11/07/2023م

الدكتور: مروان محمد ملحم /الجامعة الخاليجية /مشرفاً ورئيساً

الدكتور: محمود إبراهيم ملحم /جامعة القدس المفتوحة /عضواً وممتحناً داخلياً

الأستاذ الدكتور: فتح الله أحمد غانم /جامعة القدس المفتوحة /عضواً وممتحناً خارجياً

تفويض وإقرار

أنا الموقع في أدناه أحمد "محمد عطية" أحمد الحسين أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: أحمد "محمد عطية" أحمد الحسين

الرقم الجامعي: 0330012020008

التوقيع:

التاريخ: 2023/07/11م

إهداء

إلى أبي العطوف أطل الله في عمره.

إلى أمي الحنونة التي لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة

العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى المرحومين زوجة أخي أم حسين وصهري والد زوجتي نقول رحمكم الله بواسع رحمة

رحلتم لرب كريم

ولم ترحلوا منا

إلى أولادي وأولاد أخوتي وأخواتي فلذات الأكباد

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي

الباحث

شكـر وتقدـير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأنتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي العالم الجليل الأستاذ الدكتور مروان ملحم صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعياً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار ، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور مروان ملحم، والأستاذ الدكتور محمود ملحم والأستاذ الدكتور فتح الله غانم على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله علي خير الجزاء .

الباحث

قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً

بإشراف: الدكتور مروان ملحم

الباحث: احمد الحسين

عام: 2023م

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث لجمع البيانات طريقة العينة العشوائية من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بالضفة الغربية وعددهم (530)، وبلغت عينة الدراسة (220) موظفاً، (70.9%) منهم عملوا لمدة أكثر من عشر سنوات و(69%) يشغلون مناصب إشرافية، ما يعني أن تقييمهم أكثر موثوقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، ولجأ الباحث لبرنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراع التنظيمي.
- أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في القطاع العام الفلسطيني كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.4%) وبمتوسط حسابي (5.84).
- مستويات الصراع التنظيمي في القطاع العام الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة بدلالة النسبة المئوية (53.2%) وبمتوسط حسابي (5.6).

وأوصت الدراسة بالعمل على تنشيط مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية من خلال تطوير أدوات لتقييم

الأداء وتدريب لجان الترقية والعقوبات وزيادة الرقابة عليهم خاصة لجان الترقية؛ لكون القانون يعمل على

الإسهام بإدارة الصراعات التنظيمية على جميع أبعاده داخل الفرد وبين الأفراد وبين الجماعات.

الكلمات المفتاحية: قانون الخدمة المدنية، والصراع التنظيمي، ووزارة التنمية الاجتماعية.

The Role of civil services law and its relationship in confronting the organizational conflicts in Palestinian governmental institutions and the Ministry of social development a model

By: Ahmad "Mohammadatiya" alhoseen. Supervision: Dr- Marwan Milhem

2023 AD

Abstract:

The most important result of the study This study aimed to know the civil services law and its relationship in confronting the organizational conflicts in Palestinian governmental institutions and the Ministry of social development as a model based on a descriptive-analytical approach, so far the researcher used a random sample method to collect the data from the employees of the ministry of social development affairs in the west bank and their number was 530, and the sample of the study distributed (220) employees, %70.9 of them were worked more than 10 years in the ministry, and %69 percent of them had worked on supervision position which means their evaluation is more reliable, moreover, to achieve the objective of the study we designed a questionnaire, and the researcher resorted to using the SPSS program to enter the data and to process it and to test the hypothesis as well.

- There is a positive relation between the role of civil service law in confronting the organizational conflict

- The degree of civil service law in the Palestinian public sector was medium in terms of percentage (58,4) and with arithmetic average access to (5,84)

- the levels of the organizational conflict in the Palestinian public sector were moderated degree in terms of percentage (%53.2) and with arithmetic average access to (5.6).

The study recommended working on activating the role of civil services law by developing tools to evaluate the performance and train the promotion and penalties committees and increasing the supervision on them, especially the promotion committee because the law is working to contribute to managing organizational conflicts by all dimensions through individual and between individuals and groups as well.

Key words: civil services law, organizational conflict, Ministry of social development.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التقويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	أنموذج الدراسة
9	حدود الدراسة
10	المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	تمهيد
13	المبحث الأول: قانون الخدمة المدنية الفلسطيني
14	نشأت قانون الخدمة المدنية
15	أهمية صدور قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل
15	مفهوم قانون الخدمة المدنية الفلسطيني
16	مفهوم تقييم الأداء

16	مراتب أو درجات تقييم الأداء
16	معايير تقييم الأداء والقواعد الناظمة لقياسه
17	أهداف تقييم الأداء وغاياته
18	المسؤول عن تقييم أداء الموظف وفق قانون الخدمة المدنية
18	الإجراءات المتبعة في تقييم أداء الموظف وفق قانون الخدمة المدنية
20	مفهوم الترقية
21	أنواع الترقية
22	تصنيفات الوظائف الحكومية حسب قانون الخدمة المدنية
24	مفهوم العقوبة التأديبية وفق قانون الخدمة المدنية
25	المحظورات الوظيفية
26	السلطة المختصة بتأديب الموظف
27	أنواع العقوبات التأديبية وفق قانون الخدمة المدنية
28	ضوابط وأحكام توقيع العقوبات التأديبية:
	المبحث الثاني: الصراع التنظيمي
32	الصراع التنظيمي
32	مفهوم الصراع التنظيمي
34	أنواع الصراع
38	الاثار الناتجة عن الصراع التنظيمي
40	خصائص الصراع التنظيمي
41	إدارة الصراع التنظيمي
43	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
44	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
	المبحث الثالث: وزارة التنمية الاجتماعية
45	الرؤية
45	الرسالة
45	الأهداف الاستراتيجية
	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
46	الدراسات العربية

55	الدراسات الأجنبية
60	التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
65	منهجية الدراسة
65	مصادر الدراسة
66	مجتمع الدراسة
68	أداة البحث
69	تقنين أداة البحث
72	ثبات الاستبانة
73	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
73	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
90	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
96	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
101	ملخص نتائج الدراسة
103	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
107	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
110	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
114	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
117	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
118	التوصيات
المصادر والمراجع	
119	المراجع باللغة العربية
124	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية	1
68	عبارات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث	2
69	نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.	3
71	نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال المجال الثاني: الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.	4
72	معاملات (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	5
77	درجات المقياس المستخدمة في الاستبانة	6
77	مستويات الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة	7
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية"	8
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "نظام العقوبات التأديبية"	9
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية"	10
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني	11
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول: "الصراع داخل الفرد"	12
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الصراع بين الأفراد"	13
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الصراع بين الجماعات	14
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للصراعات التنظيمية	15
88	نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين قانون الخدمة المدنية والصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية	16
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Simple Linear Regression)) للتنبؤ في مواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية من خلال مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية للعينة ككل.	17
90	نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس	18
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	19

92	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	20
93	نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	21
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	22
95	نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	23
96	نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس	24
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	25
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	26
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1
40	أنواع الصراع التنظيمي	2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
126	قائمة أسماء المحكمين	1
127	الاستبانة النهائية	2
132	كتاب تسهيل المهمة	3

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الانتباه بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات خاصة في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة (جليلة، 2018).

والقطاع العام الفلسطيني يسعى لتحديث أساليب العمل في كل المجالات منذ نشأت السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث كانت أول قرارات السلطة عند نشأتها إصدار قرار بإنشاء ديوان الموظفين العام الذي يقوم بمهمة إدارة الموارد البشرية لكل القطاعات الحكومية وبالتعاون مع الوزارات لتقديم خدماتها للجمهور الفلسطيني (ديوان الموظفين، 2017).

ويعدّ الموظف العام الركن الأساس للدولة في إدارة مرافقها العامة، ولا يمكن لأية دولة مهما كان شكلها، ونظامها وقوانينها أن تستغني عن الموظف العام، لأن كل دولة تحتاج إلى مرافق عامة لتسيير مهام الدولة، وخدمة أهدافها، وخدمة أفراد الشعب، ولما كانت المرافق العامة تحتاج إلى من يديرها فكان هناك الموظفون العموميون، وحيث كان الموظف قد تفرغ لتسيير المرفق العام، فوجب أن يكون له حقوق كما أن عليه واجبات، وذلك من أجل الحفاظ على الاستقرار الوظيفي والأمان الاجتماعي للموظف، وقد نظم القانون حقوق الموظفين، ومن هذا المنطلق نجد أن كل دولة قد وضعت نظام تشريعي (خليفة، 2020).

وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بقيام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية صدرت بقرار رئاسي، أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام 1996، وفي عام 1998 صادق المجلس التشريعي على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 إلا أنه لم يبلغ كامل التشريعات

المعمول بها لحين صدور اللوائح التنفيذية من مجلس الوزراء ، ومع إقرار القانون الأساسي المعدل لعام 2003، نصت المادة (87) أن ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وقد تم تعديل القانون في عام 2005 من القانون الأساسي(ديوان الموظفين،2017).

وعلى الجانب الآخر فإنّ الصراع التنظيمي هو أحد أشكال العلاقات الحتمية داخل منظمات الأعمال وله تأثير سلبي إذا لم يتم التعامل معه بالشكل السليم، ويلاحظ أن كثيرا من المنظمات لا تعطي أهمية له ما يسبب عديدا من المشكلات التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي (أبكر، حماد، المنصور 2020).

كما أن النزاعات الداخلية أمر لا مفر منه في أية منظمة (Umar, Anas 2022).

وقد أظهرت دراسة Kim(2020) أن الرضا الوظيفي يتأثر بالصراع التنظيمي أكثر من تأثره بضغط العمل والإرهاق ، ويؤكد مطاطلة، بوعطيط(2019) أن الصراع التنظيمي أحد أهم التحديات التنظيمية التي تواجهها المنظمة بوصفه سلوكا يوجه الأفراد في المنظمة نحو معارضة الآخرين أو هو عملية يعتمد فيها فرد معين على محاولة إفشال جهود فرد آخر بطريقة تؤدي إلى فشل هذا الأخير وتحقيق أهدافه، وقد أظهرت دراسة عطية ومشاركة(2016) لمجموعة من الوزارات كانت وزارة التنمية الاجتماعية إحدى عينة مجتمع الدراسة أن أهم أسباب الصراع التنظيمي في الوزارات التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وقد أوصيا بوجود إيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماما أكبر .

وفي ظل ما سبق من علاقة بين الصراعات من جانب وعلاقتها بالأهداف لزم على المنظمات بمواجهتها سواء بالأساليب الإدارية أو بالقوانين، وكون قانون الخدمة المدنية الذي ينظم ويشرف على الموارد البشرية ما قبل دخول الموظف وحتى خروجه من الوظيفة، شأنه أن يحسن الأداء التنظيمي ويحقق الأهداف التي يلعب فيها الصراع جزءا كبيرا ناتجا عن التفاعل بالعمليات داخل المؤسسات على مستوى الفرد والجماعات الذي يؤثر ويتأثر بالمنظمة وبقائهما.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لا تعد دراسة الصراع التنظيمي بالأمر الحديث فالصراع كان وما زال ظاهرة قديمة قدم الإنسان، ومع تقدم الحياة وتطورها كان الصراع دوما محط اهتمام علماء النفس والمجتمع، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو ما في الشكل الجديد للصراع خاصة في ظل تعارض الغايات العامة والشخصية حيث التغييرات الاقتصادية والسياسية المتسارعة في عالمنا الحديث (أسبر، على، 2020).

وأشار حبيبة (2021) إلى أن هذه التغييرات التي لا تلبى طموح وأهداف جميع الموظفين بشكل جزئي أو كلي يدفع بعضهم لمقاومتها أو رفضها، وهذا يجعل بوابة لحصول التناقضات والاختلافات داخل المنظمات تظهر في صورة صراع أو نزاع سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات فيما أوضح الجوزي (2021)، أن أهم التأثيرات الناتجة عن الصراع التنظيمي في عديد من المشكلات التنظيمية التي يعبر فيها الفرد العامل عن عدم رضاه، وهي مستوى تطبيق تطبيقي العمل وانخفاض معدلات الأداء والتغيب وانخفاض مستويات الإنتاج. وبصورة عامة فإن السلطة الفلسطينية ليست بمعزل عن هذه التغييرات في ظل إجراءات الاحتلال وحالة الانقسام عام 2007 الذي أدى إلى إعاقة مبدأ سيادة القانون وضعف أدوات الرقابة التشريعية (المدلل، 2015). ويشير عيسى (2021) إلى مساهمة الانقسام بتشتيت المجتمع الفلسطيني ونتج عنه مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية على المجتمع والمؤسسات والتشريعات والقوانين، وهذا ما أكده ديوان الموظفين العام (2017) حيث ظهر نتائج الانقسام بصورة واضحة بضعف تنفيذ قانون الخدمة المدنية بشكل عام على الدوائر الحكومية.

وبصورة خاصة فإن وزارة التنمية تواجه عديدا من التغييرات والتحديات، فقد تحول عمل الوزارة عام 2016 من حالة الإغاثة إلى حالة التنمية والتمكين أدى إلى تغيير اسم الوزارة من وزارة الشؤون الاجتماعية التي تقدم خدمات إغاثة إلى لوزارة التنمية الاجتماعية خدمات التنمية المجتمعية، وهذا يشكل تغييرا استراتيجيا في الرؤية والرسالة والأهداف (وزارة التنمية، 2017).

وقد ظهرت ملامح الصراع في وزارت السلطة الفلسطينية ومنها وزارة التنمية الاجتماعية في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني أدت إلى التأثير على الاداء (مصلح، مشاركته، 2016).

وكذلك يلاحظ أن عديدا من الدراسات أشارت إلى أن عدم تطبيق القوانين والاستراتيجيات في مواجهة الصراعات داخل المؤسسات قد يكون له أثر سلبي على أداء وإنتاجية العاملين، ما ينعكس بشكل سلبي أيضا على أداء المنظمات وخسارتها وعدم استمراريتها على المدى البعيد منها دراسة (الأغا، 2021؛ سلطان، 2021؛ مصلح ومشاركته، 2016).

كما أظهرت دراسة العويوي (2013) وبعض الدراسات أنه قد تصل نسبة 25% من أوقات المديرين يذهب في معالجة الصراعات في أثناء العمل بدل من الاهتمام ببناء الاستراتيجيات والخطط للمنظمات فهم منشغلون في حل النزاعات والصراعات في أثناء وقت العمل، وقد بينت نتائج دراسة Paresashvili (2021) أن 28% من حالات النزاع يختار المشاركون فيها مغادرة المنظمة على الإطلاق عندما لا تقوم الإدارة بإدارة الصراع بالشكل الصحيح.

وحسب علم الباحث هناك ندرة بالدراسات التي بحثت مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في مواجهة الصراعات التنظيمية، ما شكل فجوة علمية يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية عالية، ومن خلال عمل الباحث في وزارة التنمية الاجتماعية من أكثر من 10 سنوات لاحظ وجود كثيرا من ملامح الصراع ناتجة عن ضعف تطبيق قانون الخدمة المدنية بشفافية ونزاهة وعدم وضع اللوائح والإجراءات بشكل عنصرا لخلق الصراعات وتشكيل الجماعات داخل الوزارة، ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجا؟

وفي ضوء ذلك يمكن فهم الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية التالي:

1. ما مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في وزارة التنمية الاجتماعية؟
2. ما مستوى الصراعات التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية بأبعاده (تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية، والترقيات) في مواجهة الصراعات التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية؟
4. هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستويات الصراع التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية القطاع المبحوث (القطاع العام) حيث بلغ عدد الموظفين في القطاع العام (87.019) موظفاً وموظفة عام 2020 (ديوان الموظفين العام، الخدمة المدنية في أرقام، 2020)، ويرجع ذلك لاتساع وظائف الدولة سعياً لتطوير المجتمع واستغلال مواردها، ولتنظيم العمل بالقطاع العام تسعى الدول لإصدار التشريعات لتنظيم العمل وتأتي الدراسة لإلقاء الضوء على قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ومستوى تطبيقه بمواجهة الصراعات التنظيمية، و يعدّ المتغيرين أي (قانون الخدمة المدنية، والصراعات التنظيمية) محور عديد من الدراسات لكن الجمع بينهما ودراسة العلاقة التي تربطهما ومستوى

التطبيق الذي يسهم به تطبيق القانون بمواجهة الصراع التنظيمي يمثل من الأبحاث النادرة حسب حدود علم الباحث واطلاعه، وتكمن الأهمية العلمية والعملية كما يلي:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة الحالية من خلال:

1. إثراء المعرفة العلمية خاصة للمشرعين وإدارة الموارد البشرية بما تقدمه الدراسة من توصيات في حل الصراعات التنظيمية بتتبع الدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية متمثلة مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراعات التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية الذي يضيف دراسة جديدة للدراسات السابقة ويثري الدراسات اللاحقة.
2. تعد الدراسة إضافة إلى المكتبة العلمية الفلسطينية في مجال قانون الخدمة المدنية ومستوى تطبيق تطبيقه في الحد من الصراع التنظيمي حيث لاحظ الباحث نقصا بالدراسات السابقة بهذين المتغيرين معا.
3. تعد هذه الدراسة آفاقا جديدة امام الباحثين لإجراء دراسات جديدة لقانون الخدمة المدنية وربطه بمتغيرات أخرى؛ لكونه يتعلق بشريحه كبيرة من المجتمع الفلسطيني.

2.3.1 الأهمية العملية:

يمكن فهم مؤشرات الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال:

1. كونها هدفا من أهداف ديوان الموظفين العام الواردة بالخطة الاستراتيجية، وهي مرتبطة بالهدف الاستراتيجي الثاني وهو تعزيز استخدام الدراسات العلمية في تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية (ديوان الموظفين، 2017)، وهذا يعطي الدراسة أهمية عالية لكونها احتياجا لقطاع نفسه.

2. أهمية القطاع المستهدف (قطاع التنمية الاجتماعية)، ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لدولة فلسطين، كما تقدم الدراسة معلومات مهمة لأصحاب القرار حول طرق إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية.

3. تبرز أهمية الدراسة التطبيقية بتمكين المشرع الفلسطيني بتتبع الثغرات القانونية لقانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراعات التنظيمية ومواكبتها للوضع الراهن.

4. يعدّ الصراع من الظواهر الإنسانية الطبيعية لكونها ناتجة عن التفاعل الإنساني ولكون الإنسان يعيش في مجموعه وليس منفردا.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

الهدف العام:

التعرف إلى مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجا".

الأهداف الثانوية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
2. التعرف إلى مستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
3. استكشاف العلاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية بأبعاده (تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية، والترقيات) في مواجهة الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجا.
4. التعرف إلى وجود (أو عدم وجود) فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع

العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

5. التعرف إلى وجود (أو عدم وجود) فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة (تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية، والترقيات) في مواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً".

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول مستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

شكل (1) أنموذج الدراسة:



شكل(1): أنموذج الدراسة من إعداد الباحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة.

6.1 حدود الدراسة:

وهي على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: ركز الباحث على بعدين الجانب الوقائي والعلاجي لتطبيق فقرات من قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراعات التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية.
2. الحدود المكانية: مؤسسات القطاع العام الفلسطينية وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجا في الضفة الغربية.
3. الحدود الزمانية: خلال النصف الأول من الفصل الدراسي الأول لعام 2022/2023.

4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في الضفة الغربية.

7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل:

وهو التشريع الإداري القانوني الفلسطيني الخاص بكل ما يتعلق بتنظيم عمل الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك وفق القانون واللوائح التنفيذية المطبقة على الموظفين في مؤسسات ووزارات الدولة ومرافقها والصلاحيات الممنوحة لهم وفق القانون، باستثناء الموظفين المعيّنين ضمن قوانين خاصة بهم (ديوان الموظفين، 2005).

ويرى الباحث أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل رقم (4) لسنة 1998م هو المبادئ والأسس الموضوعية التي تراعى فيه شؤون التوظيف والموظفين باعتبارها أن لكل موظف حقوقاً كما أن عليه واجبات، وهو من التشريعات الإدارية، وذلك من أجل الحفاظ على الاستقرار الوظيفي والأمان الاجتماعي للموظف، وقد نظم القانون حقوق الموظفين، مثل تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية والترقيات.

الصراع التنظيمي: (Organizational conflict)

هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين أكثر من بديل متاح، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى محدد يعدّ حافزاً و يعدّ أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات (أسبر، على، 2020).

يعرف الباحث الصراع التنظيمي بأنه ينشأ بداية داخل الفرد، وداخل المجموعة وبين الجماعات وينجم من عملية الاحتكاك والتفاعل التي تحدث داخل المنظمة، نتيجة لاختلاف وجهات النظر والقيم وتعارض

وتعدد أهدافهم وطموحاتهم في خدمة مصالحهم سواء هذا التعارض لا يتماشى مع رغبة الآخرين ،ما يصدر محاولة عرقلة الأطراف الأخرى على جميع المستويات المذكورة في تحقيق أهدافهم، ما يتسبب في وجود تأثيرات إيجابية أو سلبية على الفرد والجماعات والمنظمة.

وزارة التنمية الاجتماعية (Ministry of social development)

هي إحدى أجهزة السلطة التنفيذية تأسست عام 1994 تحت اسم وزارة الشؤون الاجتماعية، وتؤدي مستوى تطبيق تطبيقا تخصصيا في إطار تكاملي مع بقية الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع الفلسطيني السليم (سلطان ،2021). ويعرفها الباحث بأنها مؤسسة خدماتية تقدم خدمات واسعة للمواطنين والمؤسسات الأهلية والدولية، وأنشئت مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م تحت اسم وزارة الشؤون الاجتماعية، وتتولى قيادة وتوجيه قطاع الحماية الاجتماعية الفلسطيني بشكل تكاملي مع الوزارات والهيئات المحلية الحكومية، هدفها مكافحة الفقر متعدد الأبعاد ومقر الوزارة في مدينة رام والبيرة ،ويوجد في كل محافظة مديرية لوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

سيتناول الفصل الثاني عرضاً للإطار الأدبي السابق، والدراسات السابقة، والجزء الأول منه يتناول متغيرات الدراسة، وهي (قانون الخدمة المدنية في فلسطين، والصراع التنظيمي، ووزارة التنمية الاجتماعية، ومجموعه من الدراسات السابقة)، وسيتناول الجزء الأول قانون الخدمة المدنية من توضيح للوظيفة العامة وفق القانون الفلسطيني، ونشأت قانون الخدمة المدنية، وأهمية صدوره، ومفهوم قانون الخدمة المدنية متناولاً أبعاد القانون المتمثلة بتقييم الأداء والعقوبات والترقيات، وسيتناول الجزء الثاني بعد الصراع التنظيمي من حيث مفهوم الصراع التنظيمي وأنواع الصراع التنظيمي وفق مصادره ومستوياته وآثاره، وخصائص الصراع التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي والمدارس الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخيراً خصص الباحث جزءاً عن وزارة التنمية الاجتماعية متناولاً الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

المبحث الأول

1.2 قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م المعدل برقم. (4) لسنة 2005م

الوظيفة العامة وفق التشريع الفلسطيني:

لقد وضع المشرع الفلسطيني بالمادة (1) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل بقانون رقم (4) لسنة 2005 الوظيفة العامة بأنها "مجموعة من المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات"

ويرى الباحث بناء على ما سبق أن الوظيفة العامة استناداً للقانون تتكون من:

1. مجموعة من المهام والصلاحيات وما يترتب عليها من مسؤوليات تقع على الموظف.

2. يتم تكليف الموظف بالمهام من الجهة المختصة بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات وقرارات إدارية.

وهذا يعني الأهمية الكبيرة للتشريعات والقرارات الإدارية في الوظيفة العمومية الفلسطينية؛ لكون هذه التشريعات

مصدر المهام والصلاحيات للموظف ويوضح مسؤولياته، ويشكل الدرع الذي يحمي الحقوق؛ لكونه يتم من خلاله تفهم معايير السلوك المرغوب وغير المرغوب وهذا التأكيد يؤثر بالصراعات ويرتبط بهدف الباحث من الدراسة.

1.1.2 نشأت قانون الخدمة المدنية:

سعت السلطة الوطنية الفلسطينية على الاهتمام بالقوانين وحرصت بتوحيد القوانين المختلفة التي كانت سارية

قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وجاء ذلك في المرسوم رقم (1) لسنة 1994 الذي أصدره رئيس السلطة

الوطنية الفلسطينية الذي ينص على أن "يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل

تاريخ 1967/6/5 في الأراضي الفلسطينية الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها" (ديوان الموظفين العام،

استراتيجية ديوان الموظفين للأعوام 2013، 2015).

وقد تمثلت أولى محاولات تنظيم الخدمة المدنية بقيام ديوان الموظفين العام عام 1996 بإعداده،

وكانت أول مسودة قانون عرف بقانون الخدمة المدنية الذي حصل على مصادقة من رئيس السلطة الوطنية،

لكنه لم ينشر في الوقائع الفلسطينية، حتى عام 1998 قام المجلس التشريعي بإصدار قانون الخدمة المدنية

رقم (4) لسنة 1998. (استراتيجية ديوان الموظفين للأعوام 2013، 2015).

وفي عام 2005 تم تعديل على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 بموجب قانون الخدمة المدنية

المعدل رقم (4) لسنة 2005، وصدر بعض القرارات التنفيذية ذات العلاقة بالخدمة المدنية من مجلس الوزراء،

الأمر الذي أسهم في خلق بيئة جديدة لعمل نظام الخدمة المدنية حيث دخل القانون حيز التنفيذ اعتباراً من تاريخ 2005/7/1. (استراتيجية ديوان الموظفين 2017-2022).

2.1.2 أهمية صدور قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل:

يعدّ من الخطوات المهمة تجاه معالجة الإشكاليات العالقة في جهاز الوظيفي مع بداية السلطة الفلسطينية لصلاحياتها والنتيجة عن تعاملها مع قوانين إدارية متباينة بالضفة الغربية وقطاع غزة موروثاً من دول عدة والذي يعد من أهم إشكاليات الجهاز الإداري الفلسطيني. (عدوي، محمد جمعة، 2004).

ويعتقد الباحث أن أهمية قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من أهمية الوظيفة العامة نظراً لحجم المسؤوليات الملقاة على كاهل الإدارات في ظل الصعوبات السياسية والاقتصادية وطموح شعبنا بالسيطرة على موارد وحقبة كباقي الشعوب بالتنمية المستدامة، فالتنمية هي إبداع إنساني.

3.1.2 مفهوم قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:

قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 المعدل وهو التشريع القانوني الفلسطيني الخاص بكل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وهو قانون إداري يسري أحكامه على الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية ويتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الوطنية الفلسطينية حسب نظام تشكيلات الوظائف (ديوان الموظفين، 2005).

ويرى الباحث أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل رقم (4) لسنة 1998 هو المبادئ والأسس الموضوعية التي تراعى فيه شؤون التوظيف والموظفين بوصفها أن لكل موظف حقوقاً كما أن عليه واجبات، وذلك من أجل الحفاظ على الاستقرار الوظيفي والأمان الاجتماعي للموظف، وقد نظم القانون حقوق الموظفين، وكان من ضمن تلك الحقوق التي نظمها القانون تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية والترقيات، وسيتم تناول كل منها على حدة.

4.1.2 تقييم الأداء :

1.4.1.2 مفهوم تقييم الأداء :

تقييم أداء الموظفين هو عملية يتم خلالها تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة، والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي، وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية الأمر الذي يصب في نجاح عملية التدريب والتطوير والتحسين الوظيفي، ولقد اتفق دليل تقييم الأداء لموظفي الخدمة المدنية مع التعريف السابق. (دليل إدارة الأداء الخاص بالحكومة الاتحادية، 2012).

يرى الباحث بالرجوع إلى نصوص قانون الخدمة المدنية انه لم يرد ضمن التعريفات تعريف خاص بتقييم الأداء، وقد خصص القانون الفصل الرابع منه بمواد تقييم الأداء.

2.4.1.2 مراتب أو درجات تقييم الأداء :

تقدر مراتب الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 لسنة 1989 المعدل بخمس مستويات حيث بين المشرع الفلسطيني حسب المادة (32) المراتب العامة بالنسبة المئوية لتقييم أداء الموظف وهي:

1. ممتاز تبدأ 85% إلى 100%.

2. جيد جداً تبدأ من 75% إلى 84%.

3. جيد تبدأ من 65% إلى 74%.

4. متوسط من 50% إلى 64%.

5. ضعيف وهي اقل من 50%.

3.4.1.2 معايير تقييم الأداء والقواعد الناظمة لقياسه:

لقد نصت المادة (34) من قانون الخدمة المدنية على المعايير الواجب مراعاتها في تقييم أداء الموظفين

وهي:

1. إنجازه واجباته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة كما ونوعاً، (العمل والإنتاجية).

2. المواظبة.

3. والسلوك الشخصي.

4. والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته.

وذلك من خلال نموذج المخصص الذي يقيس المستوى، بواسطة الرئيس المباشر الذي بدوره يقدمه لرئيس الدائرة من أجل اعتماده.

ويرى الباحث ضرورة إضافة مقياس وهو جودة العمل، حيث أظهرت إدارة الجودة الشاملة نجاحا في الدول الصناعية مثل اليابان.

4.4.1.2 أهداف تقييم الأداء وغاياته:

يوجد مجموعة من الأهداف العامة المطلوب تحقيقها من إعداد نظام تقييم الأداء، وقد وردت هذه الأهداف في دليل تقييم الأداء المعد من ديوان الموظفين العام لسنة 2016، وتمثلت:

1. ضمان ربط الأداء بالمكافئات والإنجاز والنتائج المميزة.

2. المساهمة في زيادة إنتاجية الموظفين بواسطة ربط تقييم أدائهم بالخطة الاستراتيجية لتحقيق أهداف الدوائر الحكومية.

3. الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي.

4. معرفة الاحتياجات التدريبية والتطويرية لكل مؤسسة ودائرة.

5. مكافأة الموظف الحاصل على امتياز ورفع أداء الموظف الضعيف.

وقد نصت المادة 44 من القانون أن يكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز أو ضعيف من أسباب التمييز

والضعف، وبالتالي يراعي ما يلي:

1. يعدّ من عناصر التمييز الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، والسلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والجمهور، ومدى الانتظام في العمل، واستخدام الحق في الإجازات، وعدم توقيع أية عقوبات تأديبية.

2. يعدّ من عناصر الضعف الأعمال التي تقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة، وما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور، وسوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة، والجزاءات التأديبية الموقعة عليه. (دليل تقييم الأداء 2016).

5.4.1.2 المسؤول عن تقييم أداء الموظف وفق قانون الخدمة المدنية:

المسؤول المباشر هو الذي يشغل موقعاً أعلى من موظفيه الذين يعملون تبعاً لأشرفه وتوجيهاته ، حسب الهياكل التنظيمية، وتبعاً لهذا المفهوم فإن التسلسل الإداري يتبع تنفيذ عملية تقييم الأداء، وعلية يعدّ كل من رئيس الشعبة، ورئيس القسم، ومدير الدائرة، والمدير العام ورئيس الوحدة، رئيساً مباشراً لمن هم عم تحت إشرافه(ديوان الموظفين العام ،دليل تقييم الأداء ،2016)، هذا وبحسب المادة (33) من قانون الخدمة المدنية فإنه يشترط أن يتسم المسؤول المباشر عند أعداده لتقدير كفاية الأداء السنوي بموضوعية ودقة وأمانه ، ولقد نصت المادة (41) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية أن يعد التقرير السنوي من قبل المسؤول المباشر في النموذج المخصص بتقييم الأداء.

6.4.1.2 الإجراءات المتبعة في تقييم أداء الموظف وفق قانون الخدمة المدنية:

1. يلتزم المسؤول المباشر عن الموظف بإنجاز تقييم الأداء لموظفيه مرة واحدة عن السنة الميلادية الفائتة وتقدم خلال شهري كانون ثاني وشباط من السنة الجديدة لرئيس الدائرة الحكومية المختص ،وذلك خلال

المدة بين كانون ثاني وشباط، ويكون آخر موعد هو 28/2 من بداية العام عن السنة الماضية (قانون الخدمة المدنية، المادة 33/، فقرة 3).

2. يشكل رئيس الدائرة الحكومية (الوزير) لجاناً تعمل على تدقيق التقارير السنوية المعدة من المسؤول المباشر عن الموظف لوضع التقرير العام لتقييم أداء الموظف بما يتضمن اعتماده من قبل الوزير خلال شهر آذار. (قانون الخدمة المدنية، المادة 35).

3. يتم إعلام الموظف بالصورة عن التقرير بعد اعتماده من قبل رئيس الدائرة الحكومية المختص. (قانون الخدمة المدنية، المادة 36/، فقرة 1).

4. لقد أعطى القانون حقا للموظف بالتظلم على تقرير كفاية الأداء الصادر بحقه لرئيس الدائرة الحكومية التي يتبناها خلال 20 يوماً من تاريخ إعلامه به حسب الأصول، وفي حال انقضت هذه المدة ولم يتظلم الموظف يعدّ تقييم الأداء نهائياً بشكل تلقائي (قانون الخدمة المدنية، المادة 36/، فقرة 2).

5. إذا قام الموظف بالتظلم من تقرير تقييم الأداء خلال المدة المشار إليها في أعلاه، ينظر رئيس الدائرة الحكومية (الوزير) المختص في التظلمات ويقوم بتشكيل لجنة من قبله تضم ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية التي يرأسها لم يشتركوا في تقييم الأداء للبت بالتظلم (قانون الخدمة المدنية، المادة 36/، فقرة 3).

6. لقد حدد القانون المدة التي يتوجب البت فيها بالتظلم وهي خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديم التظلم، وفي حال صدر قرار من اللجنة يعدّ القرار نهائياً (قانون الخدمة المدنية، المادة 36/، فقرة 3).

5.1.2 الترقية:

1.5.1.2 مفهوم الترقية:

الترقية لغةً: هي "الصعود والارتقاء" (المعجم الوسيط، ط5، 2011).

اصطلاحاً:

عرفها (جعيدل) (2013) بأنه كل ما يستجد على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون له شأنه تقدمه وتميزه عن أقرانه.

وعرفها الجيلاني، وبقي (2018) هي من العوامل التي يجب اتاحتها للموظفين وهي وسيلة ضرورية تضمن وتشجع حركتهم، وهي ارتقاء الموظف من حال إلى حال أفضل وأعلى وغالبا ما يترتب عليه زيادة في الأجر الذي يشكل حافزا يثير دافعيتهم.

ويرى الباحث استنادا للتعريفات السابقة واطلاعه على بعض الدراسات أن ترقية الموظف تشير إلى صعود الموظف إلى مراتب أعلى من الذي كان به سابقا، وهذا يشكل إما زيادة في المال أو والمسؤوليات والمكانة والمزايا الإضافية، ويعدّ حافزا للموظف ودافعا للتحسين المستمر في أدائه الوظيفي وتحسين انتمائه للعمل.

تعريف الترقية في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م وتعديلاته:

عرف المادة (1) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م وتعديلاته الترقية بأنها "منح الموظف درجة أعلى من درجته".

أي أنها تعني أن يشغل الموظف العام وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل ترقيته. (مزهر، بعلوشة 2020).

2.5.1.2 أنواع الترقية:

لقد أورد المشرع في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني نوعين من الترقية، ويعدّ كل منهما قائماً بذاته ومنفصلاً عن الآخر.

3.5.1.2 الترقية في الدرجة (وفق الإقدمية):

أن ترقية الموظفين من الدرجة إلى الدرجة التي تليها مباشرة تتم وفقاً لأقدمية زمنية ووفق مجموع سنوات معينة تسمى بسنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة الاصلية، وتختلف عدد سنوات البقاء بالدرجة من فئة إلى أخرى، فمثلاً سنوات الحد الأدنى للبقاء بالدرجة سنتين للفئة العليا، في حين سنوات الحد الأدنى لدرجات الفئة الأولى 6 سنوات، أما باقي الفئات الأخرى فسنوات الحد الأدنى على الدرجة هي 5 سنوات (قانون الخدمة المدنية، جدول رقم 1، سلم الرواتب وتعديلاته).

وتكون هذه الترقية في داخل الفئة الوظيفية التي عين عليها الموظف، ويتحدد درجات الفئات الوظيفية بموجب القانون بالفئة التي ينتمي إليها الموظف العام، وهذا النوع من الترقيات يلازمه ارتفاع في الراتب الشهري للموظف مع استمرار بقائه في الفئة نفسها ، وتتم هذه الترقية بناءً على نظام الأقدمية.

ومثالاً على الترقية بالدرجة موظف على الفئة الثانية الدرجة الخامسة، لكي يترقى الموظف لدرجة اللاحقة وهي الرابعة، يبقى لمدة خمس سنوات بالدرجة الخامسة وهي الحد الأدنى للوقوف على الدرجة، وعند استغراقه لهذه السنوات يتم ترقيته للدرجة الرابعة ذات المستوى الأعلى وبالتالي زيادة بالراتب لا الفئة التي ينتمي لها، وسيتم توضيح الفئات الوظيفية بعنوان مستقل في أدناه.

4.5.1.2 تصنيفات الوظائف الحكومية حسب قانون الخدمة المدنية:

لقد أوضح قانون الخدمة المدنية بحسب المادة رقم (9) المعدلة بالمادة رقم (1) من قانون رقم (4) لسنة 2005م بتعديل قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 أن الفئات الوظيفية باستثناء الوزراء تقسم في الدوائر الحكومية إلى ست فئات وهي كالتالي:

1. الفئة الخاصة: الذين يعينون بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية.
2. الفئة العليا: وتتمثل بالوظائف القيادية وتتسم بالمهام التخطيطية والإشرافية العليا (الخطط الاستراتيجية) في الدوائر الحكومية، ويكون واجبات ومسؤوليات موظفين الفئة العليا الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في جميع المجالات التخصصية المختلفة، كما تقع عليهم وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات، ويتم تعيين الوكلاء ورؤساء الدوائر والمديرين العامين من موظفي هذه الفئة، وتقسم هذه الفئة لدرجات وفقاً لأحكام القانون.
3. الفئة الأولى: تشمل من يعين بوظيفة مدير أو مستشار ممن يمتلكون مهارات إدارية أو قانونية، ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية المطلوبة
4. الفئة الثانية: وتتمثل بالوظائف التخصصية في بداية التعيين ممن يحملون شهادات علمية متخصصة في مختلف الوزارات والدوائر وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة القيام بالأعمال التخصصية بجميع الحقول والمجالات كالمهن الطبية والإدارية والهندسية والقانونية والمالية والاقتصادية والمحاسبية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها، وتتنقسم هذه الفئة إلى درجات ويتم اختيار من يمتلكون خبرات ومهارات قيادية وإدارية من بين موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها من أجل أن يتسلموا الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كرؤساء الأقسام والشعب .
5. الفئة الثالثة: وتشمل الوظائف البسيطة التي لا تحتاج لمهارات وخبرات تخصصية وهي الفنية والكتابية وأعمال السكرتارية.

6. الفئة الرابعة: وتمثل الوظائف الحرفية والتشغيلية مثل الصيانة والحركة والنقل والورشات الميكانيكية والكهربائية وغيرها.

7. الفئة الخامسة: وتتمثل بالوظائف الخدماتية كالحراسة والسعاة ومن في حكمهم.

وتوضيحا لذلك من قبل الباحث يمكن أن نفسر بأن القانون قسم الوظيفة العمومية لفئات وظيفية وكل تنقسم لدرجات فالفئة العليا تنقسم إلى أربع درجات وظيفية وهي (A1-A2-A3-A4)، ويوجب القانون الفلسطيني (قانون الخدمة المدنية) للانتقال من درجة وظيفية إلى ثانية قضاء الموظف لسنوات الحد الأدنى للبقاء في الدرجة، وسنوات الحد الأدنى للبقاء في الدرجة للفئة العليا هي سنتان، أما الفئة الأولى فتتقسم إلى ثلاث درجات وظيفية (a-b-c)، وسنوات الحد الأدنى للبقاء في كل درجة هي ست سنوات، أما الفئة الثانية وحتى الخامسة فتتقسم إلى عشر درجات وظيفية، وأن خمس سنوات الحد الأدنى للبقاء في الدرجة الواحدة (قانون الخدمة المدنية، سلم الرواتب).

5.5.1.2 الترقية في الفئة (الأقدمية أو الاختيار):

حسب المادة 48 من قانون الخدمة المدنية فإنه أجاز الترقية بالاختيار بين الفئات الوظيفية، ولقد أعطاهم الأولوية لمن حصل على تقدير ممتاز طوال سنوات خدمته، حيث يسمح بترقية الموظف من الفئة الثانية والانتقال إلى الفئة الأولى للموظفين المستكملين لشروط الترقية، وذلك بتنسيب من رئيس الدائرة وبقرار من مجلس الوزراء، ولقد أعطيت الأقدمية بالفصل حال التساوي في تقييم الأداء بين المتقدمين.

يرى الباحث أن المشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدنية، وذلك بنصوص المواد (11-12-13) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، قد أخذ بالترقية بالفئات كالتالي:

1. من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى عند استيفاء الموظف لشروط الترقية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية.

2. ومن الفئة الأولى للعليا.

3. من الفئة الثالثة إلى الثانية فهو عبارة عن انتقال مشروط بحصول الموظف على الشهادة الجامعية

الأولى (بكالوريوس) على الأقل وأن تكون في قطاع عمله.

4. من الفئتين الرابعة والخامسة إلى الفئة الثالثة يشترط حصوله على شهادة الثانوية العامة فما فوقها.

6.1.2 العقوبات التأديبية:

1.6.1.2 مفهوم العقوبة التأديبية وفق قانون الخدمة المدنية:

لم يوضح التشريع الفلسطيني بقانون الخدمة المدنية وتعديلاته مفهوماً أو تعريفاً للمخالفة أو الجريمة التأديبية، ولكنه نص بالمادة (68) "إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات...".

ويرى الباحث أن المشرع لا يحصر المخالفات، واكتفى بذكر مخالفة الأنظمة والقوانين حيث إن المشرع لا يستطيع حصر جميع المخالفات لصعوبة توقعها.

ومن خلال المادة السابقة ودليل الموظف العام فإن العقوبة التأديبية مرتبطة بارتكاب فعل مخالف لقانون الخدمة المدنية ولائحته لتنفيذية أو للأنظمة والتشريعات والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية ولم يتم بتنفيذ واجباته الوظيفية أو امتنع عن أداء أي فعل يتطلب تنفيذه لها أو جب مجازاته بإحدى العقوبات المنصوص عليها في القانون وفق حجم المخالفة التي قام بارتكابها.

ولهذا يمكن للباحث تعريف العقوبة التأديبية بأنها ارتكاب فعل مخالف للقانون والأنظمة أو الامتناع عن فعل يتطلب تنفيذه من قبل الموظف العام.

وقد عرفها (مزهر، وبعلوشة 2020) "إخلال الموظف العام بواجبات وظيفته سواء، كان هذا الإخلال إيجابياً أو سلباً، في أثناء وقت العمل أو خارجه".

2.6.1.2 المحظورات الوظيفية:

لقد أورد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني حسب المادة (67) مجموعة من المحظورات الواجب على الموظف العام عدم القرب منها أو اقترافها وإذا ارتكبها يعدّ مخالفاً وتقع عليه مخالفة تأديبية، وهي كالتالي:

1. يحظر على الموظفين مخالفة نصوص قانون الخدمة المدنية أو أية أحكام تباعة له منها اللوائح الأخرى المعمول بها المتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين.

2. يحظر على الموظفين العموميين الجمع بين وظيفته وعمل آخر سواء كان يؤديه بنفسه أو بالواسطة، وقد بينت المادة (84) من اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة للموظف العام للحصول على إذن خارج الوظيفة الحكومية.

3. يحظر على الموظفين العموميين استغلال وظائفهم ومسؤولياتهم وصلاحيات من شأنها تحقيق منافع ذاتية أو ربح شخصي، أو القبول بشكل مباشرة أو بالواسطة لأية هدايا أو مكافآت أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته.

4. يحظر على الموظف العام أن يقوم بالاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن ينزعها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلف به شخصياً.

5. يحظر على الموظفين أن يكشف أيّاً من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافاً للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة، وهذا يعني المحافظة على الأسرار الوظيفية واعتبارها واجباً مفروضاً عليه؛ لكونه بحكم مسؤولياته يتطلع على أسرار الوظيفة لولا الوظيفة لما كان ليتطلع عليها.

6. يحظر على الموظفين الخروج على مقتضى الواجب في الأعمال الوظيفية أو الخروج بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة.

ويرى الباحث أن هذا البند فضفاض يتبع رؤية وثقافة الموظف فالإخلال بكرامته الوظيفية تعبير عام وواسع.

7. يحظر على الموظفين شرب الخمر ولعب القمار في الأندية أو في الأماكن العامة، حيث إن هذا يجعل الموظف يظهر بمظهر غير لائق.

ويلاحظ مما سبق أن القانون الفلسطيني بين الأفعال والأمر المحظور عليها وهي أمور عامة وليست مخصصة، وهنا يجب التنويه أن بعض المهن ومثل المهن الطبية في المستشفيات لها خصوصيتها، بالتالي يجب على المشرع وضع اللوائح الخاصة التي تظهر الإهمال أو التقصير في أثناء عملهم.

3.6.1.2 السلطة المختصة بتأديب الموظف:

عرفها (مزهر، بعلوشة. 2020) السلطة التأديبية هي السلطة التي خولها القانون بإيقاع العقوبة التأديبية الذي ارتكب المخالفة القانونية، كما نصت المادة (69) من قانون الخدمة المدنية تكون الإحالة للتحقيق في المخالفة التأديبية ممكن يمتلك سلطة توقيع العقوبة، وبحسب قانون الخدمة المدنية تتعدد صلاحية التأديب باستثناء الفئتين الخاصة والعليا من قبل رئيس الدائرة من خلال تشكيل لجنة تحقيق واستنادا للمادة (71) أما الفئة الخاصة والعليا فإن السلطة المخولة هي مجلس الوزراء بناء على طلب من رئيس الدائرة، كما نصت المادة (87) من اللائحة التنفيذية تكون مسؤوليه التأديب هي الجهة المندوب أو المعار إليها الموظف طوال فترة الندب أو الإعارة وبما يتفق مع هذه اللائحة.

ولتوضيح أكثر من قبل الباحث تكون السلطات المسؤولة عن تأديب الموظف هي:

1. مجلس الوزراء بتتسيب من رئيس الدائرة التابع لها الموظفون وهم موظفو الفئة الخاصة الذين يعينون بدرجة وزير والفئة العليا وهم الوكلاء والمديرون العامون الذين يتم تعيينهم بقرار من رئيس السلطة بتتسيب من مجلس الوزراء.

2. لجان التحقيق وتشكل من قبل الجهة أو سلطة توقيع العقوبة وهم باقي الفئات.

3. جهة الإعارة والندب للموظفين المعارين خلال مدة الإعارة بما يتفق مع اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

4.6.1.2 أنواع العقوبات التأديبية وفق قانون الخدمة المدنية:

فقد نصت المادة (68) "إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات

المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية:

1. التنبيه أو لفت النظر.
2. الإنذار.
3. الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.
4. الحرمان من العلاوة المستوى تطبيق تطبيقية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر.
5. الحرمان من الترقية حسب أحكام هذا القانون.
6. الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب.
7. تخفيض الدرجة.
8. الإنذار بالفصل.
9. الإحالة إلى المعاش.

في حين نصت المادة (70) من القانون بخصوص العقوبات التأديبية لموظفي الفئة العليا، بأنه لا

يوقع عليهم إلا إحدى العقوبات التأديبية التالية فقط:

1. اللوم.
2. الإحالة إلى المعاش.
3. الفصل من الخدمة.

5.6.1.2 ضوابط وأحكام توقيع العقوبات التأديبية:

نصت المادة (69) من قانون الخدمة المدنية ضوابط لإيقاع العقوبة على الموظف:

1. تكون إحالة الموظف للتحقيق معه على مخالفة تأديبية ممن لدية سلطة توقيع العقوبة على الموظف.
 2. حسب المادة (87) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة يجوز للوزير أو رئيس الدائرة الحكومية، أو من قبله من الفئة العليا سلطة توقيع عقوبتي التنبيه أو لفت النظر على موظفي الفئة الأولى فما دون، ويبلغ ديوان الموظفين في ذلك.
 3. تشكيل لجنة تحقيق، لا يبيح القانون توقيع العقوبة على الموظف إلا بعد التحقيق معه وسماع أقواله من خلال اللجنة، باستثناء عقوبة التنبيه ولفت النظر.
- ولتوضيح عمل اللجنة وإجراءاتها فيما نصت المادة (88) و(89) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية:

- أ. يصدر رئيس الديوان أو من يعطيه صلاحيات بذلك خطياً بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختصة قراراً بتشكيل لجنة للتحقيق مع الموظف باستثناء موظفي الفئتين الخاصة والعليا.
- ب. يجب أن يشمل القرار بتشكيل اللجنة مهمة اللجنة ومكان انعقادها وزمانها.
- ت. تقوم اللجنة بإحالة الموظف للتحقيق معه متضمناً القرار بياناً بجميع المخالفات المنسوبة إليه.

ث. تتشكل اللجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة أعضاء ويعين أحدهم رئيساً للجنة بمشاركة عضو على الأقل من الدائرة الحكومية المحال منها الموظف.

ج. يجب على اللجنة إخطار المسؤول المباشر للموظف المحال للتحقيق وعلية تقديم جميع التسهيلات.

ح. يحق للموظف المحال للتحقيق أن يحضر جميع جلسات التحقيق، إلا إذا كانت مصلحة التحقيق عدم حضوره، وله الاطلاع على ما تم من تحقيقات في غيابة وعلى كل الأوراق المتعلقة بها، كما وله توكيل محام للدفاع عنه.

خ. يجوز أن تكون عمل اللجنة علنياً أو سرياً ويعد تقديرها للجنة نفسها.

د. يجب تثبيت عمل اللجنة وذلك في محضر خاص ومسجل بمعنى مكتوبة ويسجل بها أسماء أعضاء اللجنة وأن يقوموا بالتوقيع على كل محضر.

ذ. بالنهاية يجب على اللجنة أن تقدم تقريراً للجهة المختصة بتشكيل اللجنة، مرفقا فيه الوقائع التي توصلت إليها والتوصيات التي تراها، وذلك بعد أقصاه خمسة عشر يوماً من انتهاء التحقيق، ويعدّ التقرير ومرفقاته سرياً.

يكون للجنة التحقيق في أثناء إجراء التحقيق السلطات التالية:

- لها السلطة بطلب من الموظف الذي يحال إليها الحضور أمامها لتساؤله.
- لها السلطة بطلب من أي شخص آخر تعتقد اعتقاداً معقولاً أنه يمكن أن يدلي بإفادة قد تساعد في التحقيق الحضور لاستجوابه.

- لها السلطة بطلب جميع الدفاتر والمستندات المتعلقة بموضوع التحقيق.

1. يجب أن يكون قرار اللجنة بتوقيع العقوبة مسبباً.

2. لا يجوز توقيع أكثر من عقوبة على الموظف للمخالفة نفسها.

3. فيما نصت المادة (90) من اللائحة نفسها وجوب حضور الموظف المحال للتحقيق أمام اللجنة، وفي حال رفض الحضور يعدّ ممتعاً ويقع عليه حكم المتغيب من تاريخ رفضه ويتم إعلام الديوان ووزارة المالية.
4. حسب نص المادة (91) الفقرة (3) من اللائحة نفسها تقع مسؤولية اتخاذ القرار المناسب من الجهة المختصة بتشكيل اللجنة على ضوء توصيات لجنة التحقيق.
5. حسب نص المادة (91) الفقرة (5) من اللائحة نفسها " يعاقب تأديبياً كل من يدلي بمعلومات كاذبة أو مضللة إلى لجنة التحقيق وهو يعلم بذلك".
6. وبحسب دليل الموظف العام يشترط في التحقيق أن تكون درجة المحقق لا تقل عن درجة الموظف الذي تم التحقيق معه.
7. حسب نص المادة (92) على (1) من اللائحة نفسها تخطر الجهة المختصة بتشكيل اللجنة بكتاب بالجزاء الموقع على الموظف وأسباب العقوبة والمخالفة، ويبلغ الديوان ووزارة المالية بذلك.
8. وأخيراً لا يجوز إحالة أي موظف للتحقيق بسبب مخالفة قد مضى على اكتشافها أكثر من ستة أشهر، وفي حال كان هناك أكثر من موظف فإن انقطاع المدة عن أحدهم يترتب انقطاع عن الجميع (مادة 93) اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.
- ويرى الباحث أهمية فرض العقوبات في الوظيفة العامة للموظف الذي ينتهك القانون والتعليمات أو يمتنع عن أداء المهمات الموكلة إليه ، وهذا يشكل ضماناً لالتزام الموظف بقيام بعمله ، وبحسب ما سبق فإن قانون الخدمة المدنية وضع ضمانات كبيرة لمنع تعسف السلطة الإدارية بإصدار العقوبات سواء بعدم جواز إيقاع العقوبة إلا بتشكيل لجنة وبعد سماع أقواله وبأحقيقته بتوكيل محام، وكما كفلت حقة بالاطلاع على ملف التحقيق، كما أن صاحبة الاختصاص بإصدار قرار العقوبة هي ليست اللجنة، وإنما من شكل اللجنة

ضمن توصياتها ووجوب كتابة تقرير مفصل ، كما أن عمل اللجنة مكتوب وموقع عليه يعطي ضمان للموظف التظلم بأي شكل يراه مناسباً .

إلا أن القانون أغفل نصاً يضمن حق الموظف المحال للتأديب في الاعتراض على أعضاء اللجنة وطلب رد أي منهم إذا ما توافرت أسباب يخشى منها عدم نزاهة التحقيقات (مزهري، بعلوشة.2022).

المبحث الثاني الصراع التنظيمي

2.2 الصراع التنظيمي:

يرى الباحث استنادا للدراسات والمراجع الأدبية التي اطلع عليها في أثناء إعداد الدراسة أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها وامتدادها حسب ما يتم التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون طريق للإبداع والتميز والمنافسة، أو سبب للفشل، حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع؛ لكون الصراع ناتجة عن التفاعل الإنساني، وهي متعددة ما بين تنظيمية، وشخصية، واجتماعية وفكرية، وسلوكية، وقد تظهر في المستويات المختلفة لفئات الموظفين سواء قطاع خاص أو عام من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات، وقد أكدت الدراسات وبوضوح أن الإدارة هي المسؤولة عن إدارة الصراع من خلال الاستراتيجيات المثلى في إدارة الصراع داخل المنظمة بين الأطراف المتصارعة الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا، وهذا ما يسمى بالأثار الإيجابية للصراع التنظيمي.

1.2.2 الصراع في اللغة (conflict):

أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية، هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض والاختلاف بين المصالح والآراء أو الخلاف (جبر، وشاطي.2018).

2.2.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

يعدّ الصراع من الظواهر الطبيعية في حياة الناس، وهو من الأمور التي لا بد منها؛ لأن الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الافراد. (أبكر، حماد، المنصور.2020).

ويعرف بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، ويمكن أيضا تعريف الصراع بأنه: إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين أكثر من بديل متاح، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى محدد يعدّ حافزا ويعدّ أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات (أسبر، على، 2020).

ويعرف (ليكرت) "Likert" الصراع التنظيمي بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهدافا معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها" (صبرين، معمرى، 2016).

ويعرفه الدراجي (2017) بأنه الخلاف بين الحاصل بين العمال بين أنفسهم والعمال مع الإدارة ويحصل نتيجة لاختلاف القيم والثقافة وتداخل في الأدوار وتعارض المصالح، ويحدث في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفي كلا الاتجاهات العمودي والأفقي، ويكون له نتائج السلبية والإيجابية، وذلك حسب مدخلاته ومخرجاته.

فيما عرفها (Chisanga، 2019) بأنه العملية التي يرى فيها أحد الأطراف مصالحه على أنها معارضة أو تتأثر سلبًا من قبل طرف آخر.

ومما سبق ذكره يعرف الباحث الصراع التنظيمي بأنه ينشأ بداية داخل الفرد، وداخل المجموعة وبين الجماعات وينجم من عملية الاحتكاك والتفاعل التي تحدث داخل المنظمة، نتيجة لاختلاف وجهات النظر والقيم وتعارض وتعدد أهدافهم وطموحاتهم في خدمة مصالحهم سواء هذا التعارض لا يتماشى مع رغبة الآخرين مما يصدر محاولة عرقلة الأطراف الأخرى على جميع المستويات المذكورة في تحقيق أهدافهم، ما يتسبب في وجود تأثيرات إيجابية أو سلبية على الفرد والجماعات والمنظمة.

ومن خلال ذلك يستنتج الباحث أن الصراع التنظيمي يبين حالة التعارض وعدم الاتفاق سواء تعلق الأمر بالفرد نفسه مع نفسه أو بين الفرد وآخر أو مجموعه أو بين جماعات أو بين المنظمة ومنظمة أخرى ناتجة عن تعارض المصالح والأهداف.

3.2.2 أنواع الصراع:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتنوع طرق دراسته أو الكيفية التي يتم النظر إليها من خلالها وتوضيحا

لذلك سنتناول أنواع الصراع:

1.3.2.2 الصراع وفق المصدر:

أ. صراع المصالح:

ب. صراع المصالح هو تتضارب المصالح ويتم تعريف هذا على أنه تضارب بين طرفين في تفضيلاتهما

لتخصيص مورد نادر، يحدث هذا النوع من الصراع عندما يفضل كل طرف حلاً مختلفاً وغير

متوافق إلى حد ما لمشكلة تنطوي إما على توزيع الموارد الشحيحة بينهما أو اتخاذ قرار بمشاركة

العمل لحلها. (2013, Beheshtifar, Zara)

ت. صراع القيم ينطوي على عدم التوافق في أساليب الحياة والأيدولوجيات - التفضيلات والمبادئ

والممارسات التي يؤمن بها الناس. غالبًا ما يكون للصراع (2013, Beheshtifar, zara)

ث. فيما صنف Robbins الصراع وفق المصدر (يخلف، رويده، 2021).

ج. صراع المهمة: وهو الصراع الذي يرجع إلى محتوى وأهداف العمل.

ح. صراع العمليات: ويرجع إلى كيفية أداء وسير العمل، ويعد وجود الصراع بالحد الأدنى منه مفيدا

للأداء والإنتاجية.

خ. صراع العلاقات: ويرجع صراع العلاقات إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد، ويعدّ هذا الصراع غير

وظيفي وغير مجد؛ لكونه يتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة الاختلاف والتضارب في الشخصيات،

وهو مؤثر على إنجاز المهام والعمل وفق الأهداف.

2.3.2.2 الصراع حسب المستوى:

1.2.3.2.2 الصراع على مستوى الفرد:

لقد قسمها حامد (2015) الصراع على مستوى الفرد إلى ثلاثة أنواع وهي:

أولاً: صراع الدور:

وجود شعور لدى الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة في المنظمة، وشعوره بعدم مقدرته على إشباع رغباته وحاجاته من خلالها، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالصراع (حامد 2015).
وقد عرّفه خميس (2015) بأنه الأدوار التي يقوم بها أي فرد متعددة ومنوعة، وذلك لكونه أباً وزوجاً وعاملاً وصديقاً وهنا وعندما لا يوجد اتساق بين مقتضيات هذه الأدوار وبين آرائه وقيمه ومعتقداته فإنه يوجد المسوغات الدفاعية، ما يجعل الفرد يقع فريسة للصراع الداخلي.

ويرى خميس (2015) أن أهم الأسباب التنظيمية لظهوره وبيانها ضعف المشاركة في القرارات والتفرد بها عدم وجود لوائح وقواعد واضحة للأدوار، والتفاوت في معايير تقييم الأداء، وتوزيع السلطات وتقسيم الأعمال بطريقة عشوائية غير متخصصة.

ثانياً: عدم اشباع الحاجات:

يرى Agbo (2020) أن النزاع الفردي ينشأ عندما يرى الموظف أنه تعرض لسوء المعاملة أو حرمانه من شيء يستحقه بشكل شرعي أو أن بعض حقوقه قد تم انتهاكها وهو عجز الفرد عن تحقيق حاجاته وشعوره بالإحباط، وهذا يؤدي إلى الشعور بالصراع.

ثالثاً: صراع الأهداف:

يكون حقيقة صراع الأهداف حين تتعارض أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ليجد نفسه أمام اختيار بين بديلين، وتكون هذه الخيارات بين:

- هدفين إيجابيين لا يتمكن الفرد من الجمع بينهما.
 - هدفين أحدهما إيجابي والآخر سلبي.
 - هدفين سلبيين ويكون الفرد لا يرغب بكليهما ولكنه مجبور أن يختار الأقل ضررا. خميس. (2015).
- فيما ذكر حريم (2013) أن من أسباب الصراع على مستوى الفرد إضافة إلى ما سبق:

1. الإحباط: وهو حالة يصل إليها الإنسان نتيجة وجود حاجز يقف أمام وصله لتحقيق أهدافه وعندها يصل لحالة الإحباط، وهنا يلجأ الفرد إلى سلوك دفاعي يأخذ عددا من الأشكال من أهمها، العدوانية، والكبت، والانسحاب والتخلي عن الهدف، والجمود وعدم التفاعل.
2. مشكلات العمل: نتيجة لمشكلات العمل يشعر الفرد بتوتر وقلق داخلي ومن الأمثلة على ذلك عدم مقدرة الفرد بالرؤية الواضحة للمشكلة، وعدم مقدرته تحديد بدائل الحل، وعدم فهم مسببات المشكلة.

2.2.3.2.2 الصراع على مستوى الأفراد:

يكون الصراع بين الأفراد بين اثنين أو أكثر من أعضاء المؤسسة في المستوى نفسه أو مستويات مختلفة، وينشأ حين يوجد اختلاف في الأهداف والقيم والمواقف والمصالح. (يخلف، رويدي .2021).

3.2.3.2.2 الصراع على مستوى الجماعات:

يحدث الصراع بين الجماعات داخل المنظمات نتيجة تضارب وجهات النظر والاختلاف في الأهداف واختلاط الأدوار ونتيجة لأسباب عدة في جماعات العمل والأقسام أو الإدارات المختلفة (Agbo , 2020).

ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

عادة ما تتضمن النزاعات التنظيمية صراعات شخصية مع الزملاء أو المشرفين، أو صراعات بين المجموعات في أجزاء مختلفة من المنظمة. وفقاً لـ Ekawarna (2022) وهناك نوعان من الصراعات التنظيمية:

1. الصراع الرأسي: تحدث الصراعات العمودية في مجموعات مختلفة على المستوى الهرمي، مثل مجموعة المشرفين والباعة في النزاعات الرأسية، ويكون الاختلاف في الوضع والقوة بين المجموعات أكبر منه في النزاعات الأفقية.

2. الصراعات الأفقية: وتحدث بين الأفراد من المستوى نفسه، مثل المديرين في المنظمة نفسها، أي أنها تقع على مستوى تنظيمي واحد.

4.2.3.2.2 الصراع على مستوى المنظمة:

يحدث نتيجة لاختلاف مصالح المنظمة مع المنظمات الأخرى، وهذا الشكل من الصراع يحدث بين المنظمة والمنظمات الخارجية أي البيئة الخارجية للمنظمة، لأنها تتعامل مع منظمات متعددة، منها مالكون وموردون مستهلكون، بسبب اختلاف أهداف ومصالح كل طرف.

5.2.3.2.2 الصراع وفق التنظيم:

وقد لخصت دراسة يخلف رويده (2021) الصراع حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. الصراع المنظم:

وهو الصراع الذي يستعمل للتعبير عن الأفعال التي تتطلب عملاً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات مثل المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تأمين الأهداف يتم اللجوء إلى الإضرابات أو أية عقوبات جماعية، وتوضيح من الباحث لهذا النوع من الصراع التي تدخل به النقابات العمالية مع المنظمة.

2. الصراع غير المنظم:

وهو الصراع الذي يستعمل فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الخلافات ولتوضيح من الباحث لمثل هذا الصراع يكون التعبير عنه فردياً ويأخذ شكل الشكوى، والتذمر الفردي، والغياب عن العمل.

3.3.2.2 الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي:

أن وجهه النظر الحديثة وما توكله الدراسات أن الصراع التنظيمي له آثار إيجابية عكس ما كان سائدا بأن الصراع له نتائج سلبية فقط، وقد لخصتها دراسة (صوالح، 2021) كما يلي:

1. آثار الصراع التنظيمي الإيجابي:

- يسهم الصراع الإيجابي بالنهاية في عملية التعلم فعند انتهاء موقف الصراع والخلافات هناك من يتعلم الدروس والحلول للمشكلات التي نتجت في أثناء الصراع، ما يسهم الأطراف على تجنب هذه المشكلات مستقبلا.
 - يسهم الصراع الإيجابي الذي ينشأ داخل جماعة بتحديد العلاقة بين العاملين من أفراد الجماعة من حيث اقتداره على مواجهة المشكلات وحلها من خلال التعامل مع الآخرين.
 - يسهم الصراع الإيجابي أحيانا على إفراغ بعض الأفراد ما في صدورهم من مشاعر عاطفية وذلك من خلال العتاب التي تحدث في أثناء حل الصراع، ما يؤدي إلى تقوية العلاقات.
 - يسهم الصراع الإيجابي إلى اكتشاف المشكلات التي يرغب الفرد في إخفائها وإظهار وجهات النظر المختلفة، ما يدعم المنظمة ككل.
 - يسهم الصراع الإيجابي على فتح قنوات اتصال وحوار جديدة، ما يزيد الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
 - يسهم الصراع الإيجابي بتشجيع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.
- فيما أضاف باشري، مذكور، فهمي، (2017) للنقاط السابقة أنه يسهم في تنمية الحيوية التنظيمية، ما يحقق البقاء والمنافسة للمنظمة، ويسهم في تحقيق الموظفين لذواتهم.
- فقد أظهرت نتائج دراسة (Adebowale، 2022) أن 85% من المستجيبين أظهروا أن تأثير إدارة الصراع يحسن جودة الخدمة في المنظمة.

2. آثار الصراع السلبي:

أشار باشري، المذكور، فهمي (2017) إلى الآثار السلبية الناتجة عن الصراع التنظيمي وكانت

أهمها:

- يؤدي الصراع السلبي إلى الخلل الوظيفي.
- يعدّ الصراع السلبي غير صحي حيث يسهم في هدم الثقة والاتفاق فيما بين طرفين أو أكثر.
- يعدّ الصراع السلبي خطر على المنظمة؛ لكونه يحرف الأنظار عن الصراع نفسه، ما يؤدي استنزاف الطاقات وضعف الإنتاجية.

وقد أضاف (صوالح، 2021) أن الصراع خاصة طويل الأمد يهدر الوقت والجهد والمال ويضعف

الكفاءة والفاعلية ويؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

ويرى الباحث أن الصراع السلبي يهدم الروح المعنوية والدافعية للعمل ويعمل على تشويش الأفكار

،وقد تصل أحيانا إلى فقدان الشخص حياته، فكثيرا ما نسمع عن حالات انتحار بسبب مشكلات العمل

أو بسبب الخلافات مع الإدارة أو المسؤولين بسبب حجم التكتلات وشعور الفرد بالعجز عن تحقيق

أهدافه أو اتزان أدواره، ومن هنا تأتي أهمية الإدارة في مسؤوليتها في الحفاظ على المستوى المطلوب من

الصراع الإيجابي الذي يبني المنظمة ويسهم في الإبداع والابتكار.

الشكل (2): أنواع الصراع التنظيمي:



شكل (2): من إعداد الباحث بالاعتماد على الإطار النظري ودراسة يخلف، رويده (2021)

4.3.2.2 خصائص الصراع التنظيمي:

أشار باشري، مذكور، فهمي. (2017) إلى خصائص الصراع التنظيمي كما يلي:

1. يحدث الصراع التنظيمي في جميع مستويات المنظمة، هذا يعني أنه يحدث بين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة.
2. لا يوجد نمط محدد من الصراع ولا شكل معين له ولا توقيت واضح لحدوثه.
3. إن الصراع ديناميكي ومتنامٍ.
4. إن الصراع ينشأ من الاختلاف والتعارض سواء على مستوى الفرد أو الأفراد أو الجماعات بين أطرافه.

5. هناك اختلاف بين الصراع التنظيمي والمنافسة، والاختلاف أن الصراع يكون موجهاً ضد أشخاص أو أدوار، أما المنافسة فهي موجهة نحو أهداف يسعى إليها المنافسون.

6. من خصائص الصراع التنظيمي تدخل الوسط أو ما يسمى الطرف الثالث الذي يجب أن يتصف بالحيادية والنزاهة والشفافية والمعرفة برغبات الأطراف المتصارعة.

7. من خصائص الصراع التنظيمي أنه قد يكون إيجابياً وصحياً، وقد تعمل الإدارات على استثارة الصراع بهدف توليد الأفكار الإبداعية.

فيما ذكر صوالح، (2022) نقلاً عن شلابي أن من خصائص الصراع التنظيمي أنه يمثل وضعاً مؤقتاً بالرغم من وجود كثير من الصراعات، وأن أطراف الصراع لديهم القدرة على الأضرار بالأطراف الأخرى، وأنه يكلف أعباء مالية باهظة، كما أن نتائج الصراع تبقى غير معرفة لحين الانتهاء من الصراع.

5.3.2.2 إدارة الصراع التنظيمي:

عرفتها الفقعاوي (2017) بأنها تلك الإجراءات والآليات والأساليب التي يعمل بها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ بالمنظمة وفقاً لنوع الصراع.

ويرى قطيشات أن الصراع التنظيمي ظهر وبدا يستخدم من أربعة عقود زمنية، وهذا يعكس الاهتمام الواضح بهذه الظاهرة، وتعد الخطوة الأولى بإدارة الصراعات هو تحليل أسبابها الرئيسية لحدوثها ومستواها وحدتها، ومن ثم دراسة آثارها زمنياً، ثم تبدأ الخطوة الثانية بدراسة الأسلوب المناسب لإدارتها (بارش، 2019).

فيما يرى Iriawan, hasim (2022) أن إدارة الصراع هي طريقة يمكن استخدامها من قبل أطراف النزاع أو الأطراف الثالثة للتعامل مع النزاعات بين شخصين أو أكثر أو مجموعتين أو أكثر للعثور على نقطة مضيئة في هذه القضية.

ويرى الباحث أن الفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلو من أي مجتمع بما فيها المنظمات، وهو شيء محتم ويتعذر اجتنابه بشكل كامل، وأن عدم وجود الصراع أو وجوده يؤدي إلى مستوى تطبيق منخفض في المنظمة بسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بمستوى عال يشكل ضرراً؛ لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المتوسط من الصراع في المنظمات فيكون هو مطلب الإدارة لخلق الإبداع والتميز.

وقد تنوعت الإدارات في نظرتها للصراع التنظيمي من خلال تطور الفكر الإداري وهذا التطور كان على ثلاث مراحل وقد لخصها ليليا، وسارة (2022) كما يلي:

أ. مرحلة الفكر الإداري التقليدي: كان الفكر السائد في هذه المرحلة أن جميع الصراعات ضارة للمنظمة وذات تأثير سلبي للإنتاجية والأداء، وهي تهدد العلاقات التنظيمية وتهدمها ووفقاً لهذه النظرية يجب تجنب الصراع والقضاء عليه، فهي تؤمن بأن الصراع حالة يمكن تجنبها، والصراع يحدث بواسطة أشخاص معينين، وعلى الإدارة منع حدوث الصراع، وإذا حدث الصراع فالحل هو تجاهله.

ب. مرحلة الفكر الإداري السلوكي: ظهرت بالخمسينيات من القرن العشرين، وكان الفكر بأن الصراع التنظيمي شيء مهم وضروري في التنظيم، ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة معرفته ودراسته وتحدد المستوى المقبول الذي يخدم أهداف التنظيم، وهذا يعني أن يكون الصراع تحت سيطرة المنظمة، وأن خروجه عن السيطرة غير مقبول ضمن الإدارة السلوكية.

ت. مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة: تحمل الإدارة التفاعلية فكراً جديداً تجاه الصراع فهي تؤمن بأن الصراع التنظيمي ليس ظاهرة طبيعية حتمية فحسب، وإنما يجب على الإدارة تنشيطها وتشجيعها من

اجل السماح للأفكار الجديدة بالظهور، وتحرير الطاقات التي تساعد على التطور والإبداع، ومن هنا فإن على الإدارة التدخل في حالتين وهما:

1. إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فعليها تخفيض الصراع للمستوى المرغوب.
2. إذا انخفض الصراع عن المستوى المطلوب فعليها تنشيط الصراع واستثارته ليصل إلى المستوى المطلوب.

6.3.2.2 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لقد تطرقنا سابقا لإدارة الصراع التنظيمي وأن آخر مدرسة بالإدارة هي المدرسة التفاعلية بالإدارة التي تنظر إلى الصراع بالحتمية ويجب استثارته وتنشيطه، لذلك تطلب من الإدارات استخدام استراتيجيات مناسبة للتعامل الصحيح مع الصراعات المختلفة وقد حددها (كافي) (2014) بخمسة استراتيجيات:

1. الاستراتيجية العلمية: وتقوم على أساس موضوعي بتحليل أسباب الصراع ولاحقا يتم وضع الحلول المناسبة.
2. الاستراتيجية السياسية: وهي قائمة على رأي الأغلبية حيث تعطي للجميع الحق في إبداء الرأي والمناقشة بشكل متساوي لتأخذ القرار حسب رغبة غالبية العاملين.
3. الاستراتيجية القانونية: قائمة على الأنظمة والقوانين بخصوص الخلافات والتضارب، حيث يتم اللجوء لها واتخاذ القرارات بما ينطبق عليها.
4. استراتيجية التسلسل الهرمي: قائمة على السلطة العليا في التنظيم حسب الهيكل التنظيمي.
5. استراتيجية المشاركة في الحل: قائمة على الجمع بين أطراف الصراع، حيث يتم الجلوس على طاولة مستديرة لتبادل وجهات النظر المختلفة بهدف الوصول إلى اتفاق جديد مشترك يرضى الجميع.

ويرى الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري أن بعض الباحثين لم يفرقوا بين الاستراتيجيات والأساليب ولتوضيح أكثر سيتم التطرق للأساليب.

7.3.2.2 أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أوضح يوسف، ياسين (2021) أن هناك أساليب عدة لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

1. التجنب: أسلوب يهدف إلى تجنب الصراع بتأجيله أو تجاهل مسبباته، وهو محاولة للخروج من الصراع من دون التصادم مع الآخرين.
2. أسلوب التعاون: وهو أسلوب قائم من مسماه على تعاون الأطراف مع بعضها للوصول لاتفاق يرضي الجميع.
3. أسلوب المجاملة: وهو الأسلوب الذي يعكس نتائج سلبية للصراع، وهو حين يفضل الشخص مصلحة غيره عن مصلحته، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم.
4. أسلوب التسوية: وهو أسلوب قائم على تسوية الصراع بإيجاد حل وسط يرضي الطرفين، ويسمى أسلوب منتصف الطرق، ويعد من أفضل الأساليب لكسب الوقت لحين انتهاء التوتر.

المبحث الثالث وزارة التنمية الاجتماعية

3.2 وزارة التنمية الاجتماعية:

1.3.2 الرؤية: من الاحتياج إلى الإنتاج

"مجتمع فلسطيني منيع ومتضامن ومنتج، يوفر حياة كريمة مستدامة لكل الأسر والأفراد، ويحرر طاقاتهم، ويؤمن بالحقوق والمساواة والعدالة والشراكة والإدماج" وزارة التنمية الاجتماعية، (2021)

2.3.2 الرسالة: التحيز إلى الفقراء

1. تسعى وزارة التنمية الاجتماعية؛ قائدة قطاع الحماية الاجتماعية، إلى تقديم وتنسيق خدمات متكاملة للحماية والتنمية الاجتماعية تؤدي إلى حماية ورعاية وإدماج وتمكين الفقراء والمهمشين، بالشراكة والتنسيق مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص، ومن خلال نظام السجل الوطني الاجتماعي، ومنهجية إدارة الحالة ونظام التحويل الاجتماعي الوطني.

3.3.2 الأهداف الاستراتيجية:

1. الحد من الفقر بأبعاده المتعددة.

2. وضع تدابير حماية اجتماعية وطنية ومحلية فاعلة تحمي الفئات الفقيرة والمنكشفة رجالاً ونساءً، بما يشمل القضاء على كل أشكال التهميش والعنف والإقصاء والهزات والصدمات والكوارث في المجتمع الفلسطيني.

3. تعزيز التماسك الاجتماعي، وتعزيز معايير الحكومة والنزاهة والشفافية.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

4.2 الدراسات السابقة:

مقدمة:

قام الباحث بتتبع الدراسات السابقة الحديثة الفلسطينية والعربية والأجنبية لمتغيرات الدراسة ونتائجها وتوصياتها بهدف الاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة والبناء عليها، وستتناول الدراسات كل من المتغيرين المستقل قانون الخدمة المدنية والمتغير التابع الصراع التنظيمي، وتكونت الدراسات السابقة من عشرين دراسة منها سبع دراسات فلسطينية وأربع دراسات عربية وتسع دراسات أجنبية مرتبة كالتالي:

1.4.2 الدراسات العربية:

1- (الأغا، شهناز. 2021) بعنوان مستوى دور العلاقات العامة في الحد من الصراع التنظيمي

وهدفت إلى التعرف إلى دور العلاقات العامة في الحد من ظاهرة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في دائرة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية (جامعة الأقصى،

والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وكلية فلسطين التقنية) وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين. حيث بلغ عدد المبحوثين (132) موظفا وموظفة من أصل (144)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين أداء العلاقات العامة والحد من الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بقطاع غزة.

وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم مناقشة رغبات وطلبات العاملين بالمؤسسة باستمرار، وضرورة أن تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم الأخلاقية والمهنية وتزرعها بالموظفين.

2- (الفرايه، وشنيوي. 2021)، بعنوان القيم الاجتماعية وأثرها على الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على شركة البوتاس العربية "الأردن"

وهدفت إلى التعرف إلى بعض القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) وأثرها على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتكونت العينة من (190) مفردة تمثل مجتمع الدراسة الكلي، مستخدما أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه وبالرغم من ارتفاع مستوى القيم الاجتماعية السائد لدى العاملين في الشركة إلا أن الصراع التنظيمي موجود داخل الشركة وبدرجة متوسطة، وأن القيم الاجتماعية (الولاء والتعاون والمسؤولية الفردية) تمارس تأثيرا معنويا في الصراع التنظيمي في شركة البوتاس العربية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيم الولاء على الصراع التنظيمي لدى العاملين في الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك وتعزيز القيم الاجتماعية من قبل متخذي القرار في شركة البوتاس العربية، وعقد مستوى تطبيقات تدريبية للموظفين حول مفهوم وأسباب الصراع التنظيمي.

3- (صبره، 2021)، بعنوان علاقة نظام الترقية في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 والرضا الوظيفي للعاملين في وحدات الحكم المحلي في محافظتي الإسماعيلية والقاهرة-مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة نظام الترقية في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 والرضا الوظيفي للعاملين في وحدات الحكم المحلي في محافظتي الإسماعيلية والقاهرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان أداة للدراسة، وبلغت العينة (270) مفردة، خلال المدة من 2016 إلى 2019، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة معنوية بين نظام الترقية في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016، وبين الرضا الوظيفي لجميع أبعاده (الالتزام التنظيمي، وعلاقات العمل الإيجابية)، وأوصت الدراسة بضرورة التأكد من مدى فاعلية النظام المطبق وفقا لقانون الخدمة المدنية للقضاء على الفساد الإداري.

4- حبيبة، (2021) بعنوان واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية الجزائرية بمديرية الضرائب فرع المدينة-الجزائر.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمائية بمديرية الضرائب فرع المدينة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، فيما يخص الجانب العملي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة، حيث بلغت عينة عشوائية بلغت (88) موظفا، حيث تم التوصل إلى نتيجة تفيد بوجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل موظفي مديرية الضرائب فرع المدينة، ووصت الدراسة مسؤولي المنظمة بضرورة التعرف إلى مستويات الصراعات التنظيمية القائمة بهدف توجيهها لغايات تحقيق أهداف المنظمة كما أوصت بتشجيع فكرة العمل الجماعي بين العاملين، والعمل على تشجيع التعاون للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف من خلال تقريب وجهات النظر.

5- الحسن، (2021) بعنوان دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية "شركات وزارة الصناعة والمعادن بغداد".

هدف البحث إلى اختبار دور إدارة الصراع (متغيرا تفسيريا) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغيرا استجابيا) في بعض من شركات وزارة الصناعة والمعادن. وتمثلت مشكلة البحث بغياب الفهم لدى الإدارات في كيفية إدارة الصراع والتعامل معه على وفق الأسس العلمية، ما انعكس سلبا على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتمثلت أهمية البحث في تقديم مجموعة من الكليات التي تساعد المنظمات المبحوثة على معالجة المشكلات المتعلقة بالمتغيرات المذكورة، وعليه تم تحديد أهم أهداف البحث في تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة وطبيعة العلاقة بينها، واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عبر تحليل إجابات عينة البحث التي شملت مديري الأقسام ومسؤولي الشعب الذين بلغ عددهم (243) موظفا، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة التي تضمنت (54) فقرة.

ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن بإدارة الصراع، إذ توليها حرصا وخاصة ابتعادها عن استخدام القوة في معالجة الصراعات التي تظهر بين الحين والآخر بين مواردها البشرية، وعليه أوصت باهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث بإدارة الصراع أو إيلائها المزيد من الاهتمام في معاملة المشكلات العرضية المزمنة التي تواجهها خلال أداء أعمالها ومزاولتها.

6- (أبو طير، 2020). بعنوان النظام القانوني لتقييم أداء الموظف العام وفقا لقانون الخدمة المدنية

الفلسطيني "دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظف العام فلسطين، وكذلك الجهة المختصة في تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام وتوضيح إجراءات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي للموظف في فلسطين وذلك حسب قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م وتعديلاته، في الإطار القانوني الناظم لتقييم الأداء للموظف العام بغرض تحقيق الاستقرار النفسي والقانوني الوظيفي للموظف العام.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تحليل المواد التشريعية الفلسطينية المتعلقة بتقييم الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن تقييم أداء الموظف العام أداة فعالة تمكن المؤسسة من الحكم على أداء الموظفين وتحديد مكامن القوة والضعف فيه وتقدير قدراتهم وكفاءتهم من خلال ما يوفره من بيانات عن أدائهم، وأن نظام تقييم أداء الموظف العام في المؤسسات الحكومية يذعن لإطار قانوني تحدده الأنظمة والمقاييس التي تواجه عملية التقييم، وكانت أهم التوصيات ضرورة أن يكون هناك حرص وتين حقيقي حول كيفية إدارة نتائج عملية تقييم أداء الموظفين والانتفاع من الجهود المبذولة في عملية تقييم الموظف العام، ويجب النظر بتظلمات الموظف العام، وذلك في حال وجود خلل في تقييمه، وعلى الجهات الإدارية دراسة موضوع التظلم بشكل دقيق وعقد مستوى تطبيق تطبيقات وحلقات لرفع مستوى وعي الإدارات بالمؤسسة والاستخدامات المترتبة على نتائجه.

7- (خليفة، 2020)، بعنوان النظام القانوني لترقية الموظف العام وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

وهدفت الدراسة إلى معالجة القصور والتعارض الوارد في نصوص قانون الخدمة المدنية فيما يخص ترقية الموظف العام، من خلال تحليل النصوص القانونية الناظمة للترقية، وتحليل الأساسيات القانونية والعملية المطبقة في قانون الخدمة المدنية، لإبراز ملامح التنظيم القانوني لترقية الموظف العام من خلال وصف الأحكام الإجرائية للترقية والآثار المترتبة عليها.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في فهم النظام القانوني لترقية الموظف العام وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م وتعديلاته ولائحته التنفيذية، وذلك من خلال تحليل تلك النصوص القانونية المتعلقة بالترقية، ومن ثم التعقيب على ذلك بأحكام القضاء الإداري في فلسطين، وكذلك الآراء الفقهية بهذا الشأن.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الترقية ليست حقاً مطلقاً للموظف، وأن حقه ينحصر في أن تلتزم الإدارة حدود القانون عند إصدارها لقرار الترقية، فلا ترقّي إلا من استوفى الشروط القانونية، وأن يصدر القرار من السلطة المختصة بالترقية، بالإضافة إلى أن المشرع الفلسطيني في قانون الخدمة المدنية وضع أساساً عادلاً لإجراء الترقيات وفق مبدأ المساواة، ومبدأ تكافؤ الفرص في إطار ضبطه لمعيار الترقية سواء بالأقدمية، أو بالاختيار والأقدمية معاً.

وأوصت الدراسة بعدم جعل الإجراءات والعقوبات التأديبية مانعاً من الترقية، كون أن عقوبة الحرمان من الترقية عقوبة أصلية ولا يمكن تصورها كعقوبة تبعية، ويوصى الباحث المشرع بضرورة معالجة موانع الترقية في نصوص متتابعة بما يحول دون التوسع والقياس في النصوص القانونية النازمة للترقية أو ترك المسألة للفقه الإداري.

8- أبو سويرح، وأبو فايد. (2020)، بعنوان السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للجوازات "وزارة الداخلية قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السمات الشخصية على الصراعات التنظيمية لدى العاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع (66) استبانة على العاملين بوزارة الداخلية في الإدارة العامة للجوازات ومديرياتها، حيث مثلت عينة الدراسة بطريق المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: حصلت جميع فقرات (السمات الشخصية) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي بلغ (74.00%)، وهي بدرجة (كبيرة)، مما يدل على أن سمات الشخصية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في الإدارة العامة للجوازات ويؤدي ذلك إلى حدوث الصراع ويؤثر بطريقة سلبية على نجاح وتطوير العمل، وقد حصلت الشخصية العدوانية على أعلى درجة، حيث بلغت (79.60%) من قبل

أفراد العينة، فيما حصلت الشخصية الانبساطية على أدنى درجة حيث بلغت (69.80%)، وأظهرت النتائج أن هناك أشكالاً عدة من الصراع يمكن أن توجد في مستويات مختلفة في المنظمة، أهمها عدم توافق الأهداف التي تتمثل في حصر تبادل الأهداف، والمنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها، ومشكلات في تصميم الهيكل وتصميم العمل الذي تتمثل في اعتمادية المهام ما بين الأقسام أو تداخل المراكز (الإزدواجية) أو معوقات الاتصال، وعدم وضوح المسؤوليات أو تغيير في الصلاحيات ورداءة معايير الأداء والمكافآت، ونقص في توفر البدائل مثل الخبرات، أو صراع الأدوار التي تتجلى في تغيير في توقعات الأدوار وتغيير في مقاييس الأداء والمكافآت، ما يعمل على تصاعد النزاع عبر الهيكل، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية في وزارة الداخلية.

9- ميمي وسويطي. (2019)، بعنوان نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان

الموظفين العام الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) مفردة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان، واستخدمت الاستبيان أداة وتم تحليلها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ونتج عن الدراسة بأن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الاستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة، ومدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات المتعلقة (بالترقية، والنقل، والمكافآت، والحوافز، والأجور والرواتب، وتنمية المسار الوظيفي، وتعديل المسمى الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وخرجت الدراسة بوجود

أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الديوان بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بتنظيم علانية تقييم الأداء، وتحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير يتم إدراجها في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم، وربط الأداء بأهداف ومهام وظيفية واضحة، ووضع آلية متطورة لربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بالقرارات المتعلقة (بالترقية، والنقل، والمكافآت والحوافز، والأجور والرواتب، وتنمية المسار الوظيفي، وتعديل المسمى الوظيفي) والقرارات المتعلقة بتحديد حاجة الديوان من الموظفين والاحتياجات التدريبية لهم، وتطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستوى تطبيق تطبيقي، والاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، وزيادة أطراف عملية التقييم (تقييم النظراء في العمل)، ووضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في الديوان، وضرورة شمول تقييم الأداء لرأي متلقي الخدمة.

10- (المدھون، 2017)، بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين في أقسام العلاج الطبيعي بوزارة الصحة الفلسطينية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على العاملين في أقسام العلاج الطبيعي البالغ عددهم (109) موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: حصلت جميع فقرات (الصراع التنظيمي) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي بلغ (55.03%) وهي بدرجة (متوسطة)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الصراع التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول مستوى الصراع التنظيمي بوزارة الصحة تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة

،والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والعمر) ،وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة قيام وزارة الصحة الفلسطينية بتطوير الهياكل التنظيمية بأقسام ودوائر العلاج الطبيعي بالوزارة على أن تتسم بالمرونة والعمل بتكاملية بين الاختصاص والمسئوليات بين وحدات العمل، ووضع وصف وظيفي يحدد بوضوح المسئوليات والصلاحيات وحدات العلاج الطبيعي والتأهيل، وضرورة التأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والعدالة في توزيع الموارد بأسس علمية في دوائر وأقسام العلاج الطبيعي بوزارة الصحة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية وأقسام.

11- (مصلح، ومشاركه. 2016)، بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين

في المؤسسات الحكومية الفلسطينية،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه، وقد استخدم الباحثان لتحقيق الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة خاصة لهذا الهدف، وتم توزيعها على عينة عشوائية بنسبة 15% من أعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة منها وزارة الشؤون الاجتماعية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان، وأن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني، وقد أوصت بوجود قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماماً أكبر، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية، وتوضيح المهام والمسئوليات وخطوط الاتصال، والالتزام بنظم واضحة وعادلة وصریحة، خاصة

بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين، وكذلك تقديم الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1- Watung، tewal.Trang (2022) بعنوان تأثير التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية والانضباط

وصراع العمل على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط- مانادو أندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والانضباط ، وصراع العمل على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين في وكالة التخطيط الإقليمي للبحث والتطوير في مدينة (مانادو)، وقد استخدم الدراسة المنهج الترابطي ،والاستبيان أداة دراسة، واستهدفت الدراسة جميع الموظفين وعددهم (41)، أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي الجزئي له تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي ، ولثقافة التنظيمية تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي ، والانضباط له تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي ، ولا يؤثر تعارض العمل على الرضا الوظيفي للموظف، والتغيير التنظيمي له تأثير إيجابي وفاعل على أداء الموظف ، ولثقافة التنظيمية تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف ، والانضباط له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف ، وصراع العمل له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، ويمكن أن يكون الرضا الوظيفي بمنزلة وسيط للتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في التحسين المستمر لأداء الموظف.

2- Adebowale (2022) ، بعنوان تأثير إدارة الصراع على الإنتاجية التنظيمية: دراسة لبنوك إيداع

الأموال في ولاية إكيتي-ولاية نيجيريا.

تناولت الدراسة إدارة الصراع والإنتاجية التنظيمية في بنوك الودائع المالية في ولاية (إكيتي)، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من 773 موظفًا في جميع بنوك الودائع

المالية في ولاية (إكيتي)، وشملت العينة جميع المجتمع 773، واستخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات من أجل الدراسة، وتم حساب البيانات التي تم جمعها من الدراسة التجريبية باستخدام تقنيات (كرونباخ ألفا) ، وتم الحصول على الموثوقية ذات الكفاءة المشتركة 0.80، وتم اعتبار الكفاءة المشتركة عالية بما يكفي لتحقيق الموثوقية، و تم تحليل تساؤل البحث بالإحصاء الوصفي مثل عدد التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري، وتم استخدام تحليل التباين المشترك (ANCOVA) لاختبار الفرضية المصاغة عند مستوى أهمية 0.05، ووجدت الدراسة أن إدارة الصراع لها تأثيرات على إنتاجية المنظمة في بنوك الودائع المالية في ولاية (إكيتي) كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة الصراع على مستوى الإنتاجية في المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تطور استراتيجيات متنوعة ولكنها مناسبة لحل وإدارة النزاعات عند ظهورها قبل تصعيدها إلى مستوى لا يمكن السيطرة عليه لذلك، وأوصت الدراسة بأنه من أجل أن تسود قاعدة الكفاءة والإنتاجية المثلى، وينبغي إيلاء رعاية الموظفين اعتباراً مرتفعاً ومدفوعاً بالدوافع.

3- Amaeshi (2021) بعنوان إدارة الصراع والأداء التنظيمي في نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الصراع على الأداء التنظيمي في المنظمات النيجيرية، وشمل البحث 50 منظمة من 5 قطاعات مختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وبلغ حجم العينة 166 من أعضاء الشركات جنوب شرق نيجيريا ، وأظهر التحليلي الإحصائي في اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والآثار المترتبة على أداء المنظمات، وقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك أهمية للمساهمة الإيجابية لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن القوة والأسلوب والثقافة والهدف تلعب مستوى تطبيق تطبيقاً مهماً في إدارة المنظمة للصراعات، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إدارة القطاع الخاص ويجب على المنظمات إنشاء

قنوات اتصال إضافية مع الموظفين كوسيلة لذلك للحصول على تغذية راجعة فورية حول السياسات التنظيمية، حتى لا ينشأ تضارب في المصالح.

4- Omariba, Anyieni (2022)، بعنوان تأثير الصراع داخل المجموعة على أداء الموظف بين

المحاكم القانونية في مقاطعة ناكورو، كينيا.

سعت الدراسة على وجه التحديد إلى التحقيق في تأثير الصراع داخل المجموعة على أداء الموظف في المحاكم القانونية في مقاطعة (ناكورو، كينيا) وارتكزت الدراسة على نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية العلاقات الشخصية، وكان السكان المستهدفون 239 موظفًا من المحاكم القانونية الثلاث في مقاطعة (ناكورو)، وتم استخدام صيغة Slovin لتوليد عينة من 150 مستجيبًا للدراسة من خلال استبانة مغلقة لجمع البيانات، و تم استخدام استبيان شبه منظم مع أسئلة مغلقة، وأجريت دراسة تجريبية في محكمة (كيريشو) القانونية، مع توزيع 16 استبيانًا على المرسلين، كانت البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة ذات طبيعة كمية، لتحليل البيانات الكمية تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، وتم استخدام الخصائص الوصفية مثل النسب المئوية والترددات والأمراض المنقولة جنسياً والمتوسط لوصف خصائص السكان المستهدفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية وذات مغزى بين الصراع داخل المجموعة وأداء الموظفين بين المحاكم القانونية في مقاطعة (ناكورو)، وأوصى Thestudy بضرورة بذل الجهود من قبل إدارة محكمة القانون لتحفيز تضارب المهام البنائية من حين لآخر من خلال تشجيع وجهات النظر المتباينة ومكافأة الموظفين والقسم على الأداء المتميز بينما يجب منع تضارب العلاقات بشكل كامل.

5- Paresashvili (2021)، بعنوان تقييم التحديات الرئيسية لإدارة الصراع وأثرها على إنتاجية

الموظفين والمنظمة في جورجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحديات الرئيسية لإدارة الصراع وأثرها على إنتاجية الموظفين والمنظمة في جورجيا، وأجريت الدراسة في جورجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وشارك إجمالي 550 مشاركًا في الدراسة. 55% من المستجيبين كانوا من مؤسسات عامة و45% من مؤسسات خاصة، ويرى الموظفون الجورجيون بأن السبب الرئيس للصراع متصل بالتوزيع غير السليم للوظائف ومحدودية الموارد، وذكرت الدراسة توصيات للمديرين والموظفين حول كيفية التعامل مع حالات الصراع لتحسين النتائج البناءة، كما تم التحقيق في العوامل الأخرى التي تؤثر على الإنتاجية المرتبطة بإدارة الصراع، وأظهرت النتائج أن فهم إدارة الصراع منخفض جدًا في المنظمات الجورجية، وبينت النتائج عدم مشاركة المديرين في إدارة الصراع، ويحاول الموظفون الإبقاء على أسلوب تعاوني بينهم لحل الصراع، كما وأن الموظفين يفضلون استخدام أسلوب التعاون لحل الصراعات التنظيمية.

6- (Kim, 2020)، آثار الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في مستشفى الجامعة الوطنية - كوريا.

هدفت الدراسة لمعرفة آثار النزاعات التنظيمية، وضغوط العمل، والإنهاك العاطفي على الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري في المستشفيات الجامعية الوطنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم مسح 384 موظفًا إداريًا من 10 مستشفيات جامعية وطنية، باستخدام الاستبانة، وكان متوسط درجة الرضا الوظيفي أقل بكثير في المجموعات ذات الدرجات الأعلى من النزاعات التنظيمية ($p > 0.001$)، ودرجات أعلى من الإجهاد الوظيفي ($p > 0.001$) ودرجات أعلى من الإرهاق العاطفي ($p > 0.001$). فيما يتعلق بعلاقة الرضا الوظيفي بالصراعات التنظيمية، والإجهاد الوظيفي والإنهاك العاطفي، وكانت درجة الرضا الوظيفي مرتبطة سلبًا بالصراعات التنظيمية، والضغط الوظيفي، والإنهاك العاطفي، وتشير نتائج الدراسة المذكورة في أعلاه

إلى أن الرضا الوظيفي كان مرتبطاً بشكل كبير بالصراعات التنظيمية، وضغوط العمل، والإرهاك العاطفي على وجه الخصوص، وتأثر الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي أكثر من تأثره بضغوط العمل والإرهاق.

7- (2020, Agbo) بعنوان أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في هيئة الإذاعة بولاية أبا في

نيجيريا

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في هيئة الإذاعة بولاية (أبيا) في نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان أسلوب أخذ العينات العشوائية في تحليل خمسة وثمانين (85) استبانة، وأشارت النتائج إلى أن إدارة الصراع لها علاقة إيجابية ومهمة مع الأداء التنظيمية، وأن التحفيز التي اعتمدها المنظمة لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على القوى العاملة في المنظمة عندما يتم منحها الاهتمام الكافي الذي تستحقه، لذلك خلصت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي قد تحسن عندما حافظت المنظمة على مستوى مقبول من حل النزاعات في بيئة العمل التي تساعد على تنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة، وأوصت الدراسة هناك حاجة لتثقيف القوى العاملة باستمرار حول أفضل طريقة لتوجيه مظالمهم، هذا للتأكد من أن الموظفين لا يأخذون القوانين بأيديهم.

8- (2019, Chisanga) بعنوان أسباب النزاع وآثاره في مؤسسة الضمان الاجتماعي "دراسة حالة

لسلطة نظام المعاشات الوطنية زيمبابوي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب وآثار الصراع في هيئة المعاشات التقاعدية الوطنية في (زامبيا)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبانة لجمع البيانات من إطار أخذ العينات لـ 200 منهم 20 مشاركاً شاركوا في هذا البحث في (نابسا) في منطقة (لوساكا)، وكشف البحث أن السبب الرئيس للصراع هو محدودية الموارد، وأن الصراعات لها آثار سلبية وإيجابية على المؤسسة، وعندما تتم إدارتها بشكل صحيح تظهر الآثار الإيجابية من خلال تشجيع الابتكار التنظيمي وزيادة التعاون بين الموظفين،

وكشفت النتائج أن أسلوب تعامل اللجنة مع النزاعات كانت فعالة في التنظيم في (نابسا)، وأظهرت النتيجة أن الصراعات حدثت بسبب التنافس على السيادة وأسلوب القيادة وندرة الموارد المشتركة، إذا لم تتم إدارة النزاع بشكل جيد وفي الوقت المناسب، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية وتدني تقديم الخدمة، وتظهر النتائج أيضا أن الصراع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج إيجابية، حيث إن الاعتراف المبكر والاهتمام بالأطراف المتنازعة والتفاوض بين الأطراف المتورطة في النزاع يجب أن يتم تبنيه في حين أن حل النزاعات باستخدام القوة أو التهيب يجب عدم استخدامه أبداً لحل النزاع، فالقوة والتخويف لا يمكن إلا أن يؤديا إلى نتائج سلبية.

9- (Remi, 2018) بعنوان دور أبعاد الصراع داخل المنظمات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا

هدفت لبيان تأثير الصراع بأبعاده رفض الأفكار، وغموض الدور، وتوقعات العمل غير معروفة، وعبء العمل، وعدم الرضا عن الراتب، وضعف التواصل، والاختلافات الشخصية، وسوء استخدام السلطة، وضعف التعويضات على أداء المنظمات، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على 224 من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في (لاغوس) الموجودة في جمهورية نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والاختلافات الشخصية بين الموظفين هي من أبرز أبعاد الصراع التي تؤثر في أداء المنظمات، وأوصت الدراسة بتدريبات مهارات إدارة الصراع من خلل التدريب والاتصال المفتوح ووضع نظام تعويضات عادل لهم.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

جوانب التشابه بين الدراسات السابقة

1. تمحور جزء من الدراسات السابقة بدراسة أثر متغير الصراع التنظيمي على الأداء، منها دراسة (Amaeshi، 2021)، ودراسة (مصلح، ومشاركه 2017) ودراسة (Watung, Tewal, Trang، 2022) ودراسة (Agbo, 2020)، ودراسة (amaeshi,2021) ودراسة (Omariba,2022)، ومنها ما أجري في فلسطين كدراسة (مصلح ومشاركة، 2017).

2. تمحور جزء من الدراسات السابقة بدراسة القطاع العام واعتمدت على المؤسسات الحكومية والوزارات كمجتمع فأتخذت الموظفين عينة لدراساتهم كدراسة (المدهون، 2017) وزارة الصحة الفلسطينية، ودراسة (الآغا، شهناز. 2021). ووزارة التعليم العالي الفلسطينية الحكومية، ودراسة (صبره، 2021) ووزارة الحكم المحلي الاسماعلية والقاهرة مصر، ودراسة (مصلح ومشاركة، 2017) وأربع وزارات فلسطينية حكومية، ودراسة (الحسن، 2021) أجريت بالعراق على شركات وزارة الصناعة والمعادن، ودراسة (حبيبة، 2021) بالجزائر مديرية الضرائب بالمديا، ودراسة (أبو سويرح، وأبو الفايذ، 2020) وزارة الداخلية بفلسطين، ودراسة (ميمي، وسويطي، 2019) أجريت على موظفي ديوان الخدمة المدنية الحكومي بفلسطين، أما الدراسات الأجنبية التي تناولت القطاع الحكومي فكانت دراسة (tewal، Trang، 2022، Watung، 2022)، ودراسة (Omariba,2022)، (Chisanga,2019)، ودراسة (agbo,2020).

3. اتفقت الدراسات السابقة بمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة باستثناء دراسة (ابو طير 2020)، ودراسة (خليفة، 2020) فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من دون استبانة من خلال تحليل النصوص وانتقادها بشكل موضوعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة الدراسة.

4. اتفقت بعض الدراسات السابقة الفلسطينية على مجتمع الدراسة وهو القطاع العام الفلسطيني كدراسة (أبو طير. 2020)، ودراسة (الآغا. 2021)، ودراسة (مصلح، ومشاركة، 2016)، ودراسة (خليفة. 2020) التي

درست القانون من خلال تحليل نصوصه، ودراسة (ابو طير 2020)، ودراسة (ميمي، وسويطي، 2019) ودراسة (أبو سويرح، وأبو الفايد، 2020) واستهدفت الدراسة القطاع العام الفلسطيني وزارة التنمية الاجتماعية نموذجا.

5. تقاطعت دراسة (مصلح، ومشاركة، 2016) مع الدراسة الحالية بمجتمع الدراسة وبعد الصراع التنظيمي حيث تناولت وزارة الشؤون الاجتماعية كجزء من مجتمع الدراسة قبل أن تتحول الوزارة إلى وزارة التنمية الاجتماعية وبعد الصراع التنظيمي، وبحثت الدراسة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين على الأداء الوظيفي فيما أن الدراسة الحالية تبحث مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراعات التنظيمية. 6. أجريت بعض الدراسات السابقة على القطاع الخاص كدراسة (الفرايه، وشتيوي، 2021) وهدفت إلى معرفة القيم وأثرها على الصراع التنظيمي، ودراسة (Adebowale، 2022)، ودراسة (REMI، 2018)، وجميعها اهتمت بدراسة متغير الصراع التنظيمي فيما أن الدراسة الحالية اتخذت بعد الصراع التنظيمي متغيرا تابعا.

7. تشابهت كل من دراسة (Amaeshi.2021) و (Kim.2020) و (ألاغا. 2021) بالقطاع المبحوث وهو قطاع الجامعات، كما وتشابهت بدراسة الصراع التنظيمي وأثره على متغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي والأداء.

8. تشابهت بعض الدراسات بأهدافها المتمثلة بإلقاء الضوء على قانون الخدمة المدنية كدراسة (أبو طير، 2020) التنظيم القانوني لتقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني و(خليفة 2020) الترقية بقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، ودراسة (صبره، 2021) نظام الترقية في ظل قانون الخدمة المدنية المصري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أن الدراسة الحالية اتخذت نظام الترقية ونظام تقييم الأداء ونظام العقوبات من أبعاد قانون الخدمة المدنية.

9. اتفقت نتائج دراسة (المدهون، 2017) في بعد غموض الدور، وهو الصراع داخل الفرد الذي جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (الفراية، وشتيوي، 2021) بمستوى تطبيق الصراع التنظيمي لدى العاملين الذي جاء بدرجة متوسطة.

جوانب الاختلاف بين الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة في أن بعضها تناول الصراع التنظيمي وبعضها تناول قانون الخدمة المدنية إلا أن جميع الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية بجمع متغيرات الدراسة الحالية (مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية متغيرا مستقلا والصراع التنظيمي متغيرا تابعا)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة.

الفجوة العلمية:

إن متغيري الدراسة كانا حاضرين لدى باحثين كثيرين، وذلك بتتبع الباحث لعديد من الدراسات المذكورة في أعلاه ودراسات أخرى، وقد ربط باحثون كثيرون قانون الخدمة المدنية بكثير من المتغيرات إلا أن أغلب الدراسات التي تناولت قانون الخدمة المدنية كانت دراسات تحليلية بتتبع المواد القانونية ومدى كفاءة المواد وصلاحتها في القطاع العام، وبالبحث عن متغير الصراع التنظيمي يجد الباحث أنه حقل واسع للباحثين لما له من أهمية في بقاء المنظمات والمنافسة والرضا الوظيفي، وقد اهتمت الدراسات بدراسة طرق إدارة الصراع واستراتيجيات الصراع التنظيمي، واستفادت هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في التحليل والإطار النظري، للخروج بنتائج يستطيع تبيان مستوى المستوى تطبيق الذي يلعبه قانون الخدمة المدنية في فلسطين في مواجهة الصراعات التنظيمية .

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

تتناول الباحث في هذا الفصل وصفا لمنهج البحث ومجتمعها كما ويعطي وصفا مفصلا لأداة البحث وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات البحث والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

1.3 منهجية الدراسة:

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل من خلاله على وصف ظاهرة موضوع الدراسة (مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً) وتحليل بياناتها وتوضيح العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها من خلال جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبيانات لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية: لقد عمل الباحث على مراجعة الكتب والمستوى تطبيق تطبيقات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية في الضفة الغربية للعام الدراسي (2022-2023) البالغ عددهم (530) موظفاً حسب سجلات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

4.3 عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (35) استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

العينة الفعلية:

أجري البحث على عينة عددها (220) موظفاً/ة من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. للعام الجامعي (2022-2023) م، تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد (230) استبانة، وقد تم استبعاد (10) استبيانات لعدم موافقتها للإجراءات والشروط وعدم اكتمالها، ليصبح العدد النهائي (220) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (41.5%)، وتم حساب حجم العينة بناءً على معادلة (ستيفن ثامبسون).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

1. والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
جنس الموظف	أنثى	79	35.9%
	ذكر	141	64.1%
	المجموع	220	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى	17	7.7%
	بكالوريوس	172	78.2%
	دراسات عليا	31	14.1%
	المجموع	220	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات.	27	12.3%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	37	16.8%
	أكثر 10 سنوات وأكثر.	156	70.9%
	المجموع	220	100.0%
المسمى الوظيفي	موظف	69	31.4%
	رئيس شعبة	52	23.6%
	رئيس قسم.	77	35.0%
	مدير دائرة.	22	10.0%
	المجموع	220	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

4.3 أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة التي تكونت من مجالين اشتمل كل مجال على ثلاثة أبعاد، وهما المجال الأول: لقانون الخدمة المدنية ويحتوي على (31) عبارة موزعة على (3) أبعاد، وتم الحصول على العبارات وصوغها بما يتناسب مع الدراسة من خلال الاستعانة بمقياس (دراسة المصيلحي، 2018)، (دراسة صبرة، 2016).

والمجال الثاني: الصراع التنظيمي، ويحتوي على (19) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وتم الحصول على العبارات وصوغها بما يتناسب مع الدراسة من خلال الاستعانة بمقياس دراسة (بخلف، رويده، 2021) - (صبرة، 2016) - (العويوي، 2013)، كما هو واضح في الجدول رقم (2)

جدول (2) عبارات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث

الرقم	المجالات	عدد العبارات	العبارات
المجال الأول: قانون الخدمة المدنية			
أبعاد المحور الأول			
1	البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	10	10-1
2	البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية	11	21-11
3	البعد الثالث: مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية	6	31-22
	المجموع	31	
المجال الثاني: الصراع التنظيمي			
1	البعد الأول: الصراع داخل الفرد	7	38-32
2	البعد الثاني: الصراع بين الأفراد	7	43-39
3	البعد الثالث: الصراع بين الجماعات	5	50-44
	المجموع:	19	

5.3 تقنين أداة البحث:

صدق الأداة:

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على نوعين من أنواع الصدق للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

✓ **صدق المحكّمين:** لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكّمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو الصدق

الظاهري، وذلك بعرض المقياس على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة البالغ عددهم

(10) محكمين كما هو موضح في الملحق (1)، وذلك بهدف التّأكد من مناسبة الاستبانة لما أُعدّت

من أجله، وسلامة صوغ الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه،

وقد تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

✓ **صدق البناء:** ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة

الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) (**Pearson correlation**) وذلك كما هو وارد في

الجدول (3) و(4)

جدول(3): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (**Pearson correlation**) لمصفوفة ارتباط فقرات

مجال مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الرقم	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية	الرقم	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية
البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية									
1	.875**	.000	.771**	.000	6	.911**	.000	.836**	.000
2	.881**	.000	.741**	.000	7	.865**	.000	.787**	.000
3	.881**	.000	.779**	.000	8	.918*	.000	.832**	.000
4	.903**	.000	.795**	.000	9	.857**	.000	.789**	.000
5	.890**	.000	.778**	.000	10	.871**	.000	.806**	.000
ارتباط البعد الأول بالمجال		.894**	.000						
البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية									
11	.809**	.000	.643**	.000	17	.910**	.000	.812**	.000

.000	.824**	.000	.919**	18	.000	.739**	.000	.870**	12
.000	.837**	.000	.912**	19	.000	.822**	.000	.885**	13
.000	.783**	.000	.919**	20	.000	.832**	.000	.899**	14
.000	.780**	.000	.913**	21	.000	.805**	.000	.941**	15
						.791**		.904**	16
					.000	.877**	ارتباط البعد الثاني بالمجال		
البعد الثالث: مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية									
.000	.887**	.000	.943**	27	.000	.779**	.000	.884**	22
.000	.820**	.000	.923**	28	.000	.860**	.000	.919**	23
.000	.790**	.000	.876**	29	.000	.818**	.000	.906**	24
.000	.817**	.000	.894**	30	.000	.844**	.000	.930**	25
.000	.782**	.000	.871**	31	.000	.793**	.000	.886**	26
					.000	.907**	ارتباط البعد الثالث بالمجال		

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول السابق بأن كل قيم ارتباط الفقرات بأبعادها، وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس المجال الأول (مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية) في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه وبالتالي تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وارتبط البعد الأول (تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية) بالدرجة الكلية بمقدار ($.894^{**}$) في حين ارتبط البعد الثاني (مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية) بالدرجة الكلية بمقدار ($.877^{**}$) كما ارتبط البعد الثالث (مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية) بالدرجة الكلية للمجال بمقدار ($.940^{**}$).

جدول(4): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
 مجال المجال الثاني: الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الرقم	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية	الرقم	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الصراع داخل الفرد									
1	.869**	.000	.813**	.000	5	.915**	.000	.848**	.000
2	.898**	.000	.821**	.000	6	.870**	.000	.802**	.000
3	.891**	.000	.838**	.000	7	.871**	.000	.818**	.000
4	.794**	.000	.699**	.000					
ارتباط البعد الأول بالمجال		.923**	.000						
البعد الثاني: الصراع بين الأفراد									
39	.901**	.000	.866**	.000	42	.890**	.000	.850**	.000
40	.940**	.000	.866**	.000	43	.863**	.000	.836**	.000
41	.885*	.000	.808**	.000					
ارتباط البعد الثاني بالمجال		.943**	.000						
البعد الثالث: الصراع بين الجماعات									
44	.744**	.000	.733**	.000	48	.853**	.000	.792**	.000
45	.862**	.000	.806**	.000	49	.904**	.000	.820**	.000
46	.924**	.000	.883**	.000	50	.898**	.000	.812**	.000
47	.939**	.000	.891**	.000					
ارتباط البعد الثالث بالمجال		.937**	.000						

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول السابق بأن كل قيم ارتباط العبارات بأبعادها، وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس المجال الثاني (الصراع التنظيمي) في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه وبالتالي تعد عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وارتبط البعد الأول (الصراع داخل الفرد) بالدرجة الكلية بمقدار (**.923)، في حين ارتبط البعد الثاني (الصراع بين الأفراد) بالدرجة الكلية بمقدار (**.943)، كما ارتبط البعد الثالث (الصراع بين الجماعات) بالدرجة الكلية للمجال بمقدار (**.937).

6.3 ثبات الاستبانة Reliability:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج الثبات، والجدول التالي يبين ثبات كل بعد من أبعاد الأداة.

الجدول (5) معاملات (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

المعامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	البعد
.969	10	البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية
.976	11	البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية
.975	10	البعد الثالث: مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية
.981	31	الدرجة الكلية لمجال قانون الخدمة المدنية
.947	7	البعد الأول: الصراع داخل الفرد
.939	5	البعد الثاني: الصراع بين الأفراد
.949	7	البعد الثالث: الصراع بين الجماعات
.973	19	الدرجة الكلية لمجال الصراع التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن أداة البحث التي تم إعدادها لموضوع مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث، حيث بلغت النسبة الكلية لمجال قانون الخدمة المدنية (0.981)، وبلغت النسبة الكلية لمجال الصراع التنظيمي (0.973) وبذلك اعتبر الباحث دلالات الثبات هذه كافية لاستخدام الأداة في البحث الحالية.

7.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

1. تجهيز الأداة بصورتها النهائية.
2. حصل الباحث على كتاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية، والملحق رقم (2) يوضح ذلك.
3. بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام بتوزيع (35) استبانة أولية؛ ليتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
4. بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (250) استبانة واسترد (230) استبانة واستبعاد (10) استبانات لعدم جدية الإجابة ليصبح العدد النهائي (220) استبانة صالحه التحليل.
5. تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. اختبار معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
3. معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
4. اختبار دلالة الفرق بين متوسطين حسابيين مستقلين (Independent Samples t-Test).

5. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

6. حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) لمستوى تطبيق

قانون الخدمة المدنية وعلاقته بمواجهة الصراع التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً.

7. اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

1.4 نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الأول الذي نصه:

1.1.4 ما مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لعبارات الأداة والأبعاد، وترتيب العبارات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، حيث استخدم الباحث المقياس العشري من (1-10)، فكلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ذكر في العبارة والعكس صحيح، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) درجات المقياس المستخدمة في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا أوفق بشدة									موافق بدرجة قليلة جدا لا أوفق بشدة	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل مجال من المجالات، ضمن أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي والنسبة المئوية، والجدول رقم (7) في أدناه يوضح مستويات الموافقة.

جدول (7): مستويات الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	الى	من	الى	من	
منخفضة جدا	28	10	2.8	1.00	1
منخفضة	46	أكبر من 28	4.6	أكبر من 2.8	2
متوسطة	64	أكبر من 46	6.4	أكبر 4.6	3
مرتفعة	82	أكبر من 64	8.2	أكبر من 6.4	4
مرتفعة جدا	100.00	أكبر من 82	10	أكبر من 8.2	5

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول الذي نصه:

1.1.1.4 ما مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في وزارة التنمية الاجتماعية؟

نتائج البعد الأول "تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية "

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
6	تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعزيز روح المنافسة بين الموظفين.	6.01	2.75	60.1	متوسطة
5	يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في كشف الكفاءات بين الموظفين	5.99	2.54	59.91	متوسطة
1	يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في التطور الوظيفي للعاملين.	5.94	2.67	59.4	متوسطة
3	يسهم تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية في تنظيم جوانب الوظيفة العامة.	5.95	2.53	59.4	متوسطة
4	يسهم تقييم الأداء في تمكين الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	5.94	2.53	59.40	متوسطة
2	يسهم تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية في بيان نقاط القوة والضعف للعاملين	5.88	2.63	58.7	متوسطة
8	يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في إرشاد الموظفين بنواحي قصورهم ومواطن ضعفهم.	5.75	2.67	57.4	متوسطة
9	يسهم تقييم الأداء في الحد من عملية التعسف من قبل المسؤولين المقيمين.	5.63	2.56	56.27	متوسطة
7	يعتمد تقييم الأداء السنوي على تقارير شهرية موثقة بسلوك الموظفين ونشاطهم.	5.59	2.75	55.8	متوسطة
10	تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية يعمل على الحد من الصراعات بين الموظفين والمشرفين على حد سواء.	5.36	2.59	53.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.80	2.32	58.0	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (8) أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

على البعد الأول "تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية" كانت متوسطة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها

المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة

المئوية (58%).

ويتضح من نتائج الجدول (8) أن الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الأول "تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية"، كانت تقديراتها

متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية) لعينة الموظفين

متوسطا بمتوسط حسابي قدره (5.80) وبانحراف معياري (2.32)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (6)، ونصت هذه الفقرة على " تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعزيز روح المنافسة بين الموظفين. "، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (6.01) وبانحراف معياري قدره (2.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصت هذه الفقرة على " تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية يعمل على الحد من الصراعات بين الموظفين والمشرفين على حد سواء "، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.36) وبانحراف معياري (2.59).

2.1.1.4 نتائج البعد الثاني "مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية "

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " نظام العقوبات التأديبية "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
16	تشكل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية وسيلة فاعلة للحفاظ على المال العام.	6.40	2.61	64	متوسطة
20	تحافظ العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على شرف المهنة وحسن سمعتها.	6.18	2.67	61.8	متوسطة
15	تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في الالتزام بأخلاقيات المهنة.	6.18	2.74	61.7	متوسطة
19	تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في الحفاظ على بيئة عمل آمنة.	6.11	2.66	61.01	متوسطة
14	تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في رفع مستوى الشفافية.	6.11	2.69	61.0	متوسطة
13	العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية تعمل على الحد من الفساد وهدر المكتسبات.	6.08	2.81	60.7	متوسطة
21	تزيد العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على ثقة المجتمع بالمؤسسة.	6.08	2.70	60.7	متوسطة
12	تعمل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على حماية الحقوق العامة.	6.04	2.63	60.3	متوسطة

متوسطة	59.6	2.57	5.96	تعمل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على تحقيق أهداف ورؤية الوزارة الاستراتيجية.	17
متوسطة	58.5	2.72	5.86	تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في إنجاز العمل بدقة وأمانة.	18
متوسطة	55.6	2.76	5.57	تعد العقوبات التأديبية الضمانة الأكيدة لاحترام الموظف واجباته وعمله.	11
متوسطة	60.5	2.41	6.05	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثاني " مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية " كانت متوسطه على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (60.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (9) أن الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثاني " مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية "، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية) لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (6.05) وبانحراف معياري (2.41)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (16)، ونصت هذه الفقرة على " تشكل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية وسيلة فاعلة للحفاظ على المال العام."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (6.40) وبانحراف معياري قدره (2.61)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (11)، ونصت هذه الفقرة على " تعد العقوبات التأديبية الضمانة الأكيدة لاحترام الموظف واجباته وعمله."، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.57) وبانحراف معياري (2.76).

3.1.1.4 نتائج البعد الثالث " مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية "

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	يعمل نظام الترقيات على تطوير قدرات الموظف.	6.04	2.74	60.3	متوسطة
22	يسهم نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية في ضمان العدالة والمساواة بين الموظفين.	5.95	2.82	59.5	متوسطة
23	يساعد نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية على بذل الموظف أقصى جهده وطاقته في أداء العمل والحد من الصراعات.	5.92	2.73	59.2	متوسطة
30	يسهم نظام الترقيات على الاستقرار والرضى الوظيفي.	5.86	2.78	58.5	متوسطة
27	يخلق نظام الترقيات نوعاً من الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.	5.78	2.76	57.8	متوسطة
25	يعمل نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية على تعزيز الأبداع والتميز.	5.60	2.75	56.0	متوسطة
26	يعمل نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية ضمن خطة مرسومة من التعاقب الوظيفي على سد احتياجات الجهاز الإداري من العناصر البشرية.	5.46	2.62	54.6	متوسطة
24	يهتم نظام الترقيات في الخبرات والمهارات الاستثنائية وإنصافهم وتحفيزهم	5.43	2.78	54.2	متوسطة
29	يسهم نظام الترقيات الموظف العام لإشباع وسد حاجته ورغباته المعيشية.	5.37	2.77	53.6	متوسطة
28	يعمل نظام الترقية على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.	5.35	2.88	53.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.68	2.50	56.7	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (10) أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

على البعد الثالث " مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية " كانت متوسطة على الفقرات

كافة ،حيث كانت نسبتها المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية

متوسطة بدلالة النسبة المئوية (56.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثالث " مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية"، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها (مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية)، لعينة الموظفين متوسلاً بمتوسط حسابي قدره (5.68) وانحراف معياري (2.50)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصت هذه الفقرة على " يعمل نظام الترقيات على تطوير قدرات الموظف" إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (6.04) وانحراف معياري قدره (2.74)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (28)، ونصت هذه الفقرة على " يعمل نظام الترقية على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة."، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.35) وانحراف معياري (2.88).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2	البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية	6.05	2.41	60.5	متوسطة
1	البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	5.80	2.32	58.0	متوسطة
3	البعد الثالث: مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية	5.68	2.50	56.7	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.84	2.15	58.4	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (11) أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت متوسطة على الأبعاد كافة ،حيث كانت نسبتها بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (11) أن مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (5.84) وبانحراف معياري (2.15)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثاني: "مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية" إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (6.05) وبانحراف معياري قدره (2.41) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث (مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية)، إذ جاء متوسطه الحسابي (5.68) وبانحراف معياري (2.50).

ثانياً النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني الذي نصه:

ما مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

نتائج البعد الأول: "الصراع داخل الفرد "

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول: "الصراع داخل الفرد "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
35	الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تزيد من تحقيق الأهداف الشخصية.	5.73	2.38	57.3	متوسطة
37	الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تمكنه من تأدية أكثر من مهمة في الوقت نفسه.	5.46	2.35	54.6	متوسطة
36	الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تساعد الموظف على معرفة مهامه.	5.45	2.36	54.4	متوسطة
38	الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تؤدي لوضوح الدور.	5.31	2.31	53.0	متوسطة
32	يحقق الصراع التنظيمي على مستوى الفرد القدرة على تجنب الأهداف السلبية.	5.29	2.33	52.9	متوسطة
33	يدعم الصراع التنظيمي على مستوى الفرد الأهداف الإيجابية في العمل.	5.23	2.29	52.3	متوسطة
34	تساعد الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد في تحسين الأداء.	5.22	2.27	52.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.38	2.03	53.8	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (12) أن مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الأول " الصراع داخل الفرد " كانت متوسطة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين حيث كانت نسبتها المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (53.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (12) أن الفقرات مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الأول " الصراع داخل الفرد "، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الصراع داخل الفرد)، لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (5.38) وبانحراف معياري (2.03)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (35)، ونصت هذه الفقرة على " الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تزيد من تحقيق الأهداف الشخصية."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (5.73) وبانحراف معياري قدره (2.38)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (34)، ونصت هذه الفقرة على " تساعد الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد في تحسن الأداء "، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.22) وبانحراف معياري (2.27).

نتائج البعد الثاني: " الصراع بين الأفراد "

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " الصراع بين الأفراد "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
40	يشجع الصراع بين الأفراد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد.	5.29	2.37	52.8	متوسطة
42	إدارة الصراع بين الأفراد يعمل على خلق توافق بين مصالح الأفراد والوزارة.	5.26	2.41	52.5	متوسطة
39	يسهم الصراع بين الأفراد في الخروج بمفاهيم واسعة للمسائل المختلفة	5.25	2.39	52.4	متوسطة
41	تسهم الصراعات بين الأفراد على تحقيق الأفراد لأهدافهم	5.17	2.40	51.7	متوسطة
43	الصراع التنظيمي يعمل على تكافؤ الفرص بين الأفراد.	5.14	2.33	51.3	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.22	2.13	52.2	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (13) أن مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثاني " الصراع بين الأفراد " كانت متوسطة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (52.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (13) أن الفقرات التي مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثاني " الصراع بين الأفراد "، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الصراع بين الأفراد) لعينة الموظفين متوسفاً بمتوسط حسابي قدره (5.22) وبانحراف معياري (2.139)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (40)، ونصت هذه الفقرة على " يشجع الصراع بين الأفراد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد "، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (5.29) وبانحراف معياري قدره (2.37)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (43)، ونصت هذه الفقرة على " الصراع التنظيمي يعمل على تكافؤ الفرص بين الأفراد "، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.14) وبانحراف معياري (2.33)

نتائج البعد الثالث: " الصراع بين الجماعات "

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الصراع بين الجماعات

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
44	يدعم الصراع التنظيمي داخل المنظمة المنافسة على الموارد المتاحة.	5.61	2.42	56.0	متوسطة
47	يسهم الصراع على مستوى الجماعات على الابتكار والإبداع.	5.43	2.51	54.2	متوسطة
49	إدارة الصراع بين الجماعات تعمل على استثمار الموارد البشرية بشكل جيد.	5.42	2.42	54.2	متوسطة
50	إدارة الصراع بين الجماعات يسهم في تنظيم فرق العمل ومعرفة مسؤولياتها وواجباتها.	5.34	2.41	53.4	متوسطة
45	يجنب الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة من حدوث الركود فيها.	5.32	2.38	53.2	متوسطة
46	يسهم الصراع التنظيمي بين الجماعات في رفع كفاءة الموظفين.	5.33	2.43	53.2	متوسطة
48	وجود الصراع بين الجماعات بدرجة عالية يزيد من التعاون بينها.	5.01	2.42	50.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.35	2.13	53.5	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثالث: الصراع بين الجماعات " كانت متوسطة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (53.5%).

ويتضح من نتائج الجدول (14) أن الفقرات مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية على البعد الثالث " الصراع بين الجماعات "، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الصراع بين الجماعات) لعينة الموظفين متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (5.35) وبانحراف معياري (2.13)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (44)، ونصت هذه الفقرة على " دعم الصراع التنظيمي داخل المنظمة المنافسة على الموارد المتاحة.."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (5.61) وبانحراف معياري قدره (2.42)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (48)، ونصت هذه الفقرة على " وجود الصراع بين الجماعات بدرجة عالية يزيد من التعاون بينها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (5.01) وبانحراف معياري (2.42).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	البعد الأول: الصراع داخل الفرد	5.38	2.03	53.8	متوسطة
5	البعد الثالث: الصراع بين الجماعات	5.35	2.13	53.5	متوسطة
2	البعد الثاني: الصراع بين الأفراد	5.22	2.13	52.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.32	1.96	53.1	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (10) درجات المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (15) أن مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت متوسطة على الأبعاد كافة حيث كانت نسبتها بين (46%-64%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (53.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (15) أن مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (5.32) وبانحراف معياري (1.96)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول: الصراع داخل الفرد إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (5.38) وبانحراف معياري قدره (2.03) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني: الصراع بين الأفراد، إذ جاء متوسطه الحسابي (5.22) وبانحراف معياري (2.13).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث الذي نصه:

هل هناك علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة (تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية، ومستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية، ومستوى تطبيق نظام الترقية في قانون الخدمة المدنية) ومواجهة الصراعات التنظيمية بإبعاده الثلاثة (الصراع داخل الفرد، والصراع بين الأفراد، والصراع بين الجماعات) لدى وزارة التنمية الاجتماعية؟

ويتعلق بهذا التساؤل الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة (تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية، ومستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية، ومستوى تطبيق نظام الترقية في قانون الخدمة المدنية) ومواجهة الصراعات التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الصراع داخل الفرد، والصراع بين الأفراد، والصراع بين الجماعات) لدى وزارة التنمية الاجتماعية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (16) يبين النتائج:

جدول (16) نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين قانون الخدمة المدنية والصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية

النتيجة معنوية - غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الصراعات التنظيمية	قانون الخدمة المدنية
معنوية	.000	.767**		

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية ومستوى الصراعات التنظيمية لدى وزارة التنمية الاجتماعية.

حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .767^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية زادت مواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية لدى العينة ككل في اكتشاف مواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية عمد الباحث إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Simple Linear Regression)) للنتيجة في مواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية من خلال مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية للعينة ككل.

الصراعات التنظيمية								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	قانون الخدمة المدنية	الصراعات التنظيمية
.000	17.667	1.237	.767	.000	312.130	.587	.589		

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد لقانون الخدمة المدنية الذي بلغ (0.589). تقريباً، وهذا يعني أن قانون الخدمة المدنية يفسر ما نسبته 59% تقريباً من التباين في الصراعات التنظيمية، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيات والموثوقية، فقيمة (ف) لمتغير (قانون الخدمة المدنية) قد بلغت (ف): (312.130) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل بيتا المعيارية (قانون الخدمة المدنية) فقد بلغت (0.767)، وقد بلغ ثابت معادلة الانحدار (1.237).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع الذي نصه:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

ويتعلق بهذا التساؤل فرضية الدراسة الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

ولتوضيح تم تقسيم الفرضية لفرضيات فرعية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (18) يبين النتائج:

جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.424	-.191	2.24398	5.7633	79	ذكر	البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	1
		2.37045	5.8248	141	انثى		
.309	.500	2.19171	6.1554	79	ذكر	البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات	2
		2.53431	5.9923	141	انثى		
.326	-.451	2.38736	5.5772	79	ذكر	البعد الثالث: الترقيات	3
		2.56246	5.7326	141	انثى		
.475	-.062	1.95783	5.8320	79	ذكر	الدرجة الكلية	
		2.26024	5.8499	141	انثى		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (18) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية

الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (19) يبين النتائج:

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	15.677	2	7.838	1.461	.234
	داخل المجموعات	1163.942	217	5.364		
	المجموع	1179.618	219			
البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات	بين المجموعات	4.059	2	2.030	.346	.708
	داخل المجموعات	1271.149	217	5.858		
	المجموع	1275.209	219			
البعد الثالث: الترقيات	بين المجموعات	13.415	2	6.707	1.077	.342
	داخل المجموعات	1351.637	217	6.229		
	المجموع	1365.052	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.791	2	4.395	.949	.389
	داخل المجموعات	1005.423	217	4.633		
	المجموع	1014.214	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (19) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05) متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية ،حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (20) يبين النتائج:

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	38.511	2	19.256	3.662	.027
	داخل المجموعات	1141.107	217	5.259		
	المجموع	1179.618	219			
البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات	بين المجموعات	38.457	2	19.228	3.374	.036
	داخل المجموعات	1236.752	217	5.699		
	المجموع	1275.209	219			
البعد الثالث: الترقيات	بين المجموعات	11.499	2	5.749	.922	.399
	داخل المجموعات	1353.553	217	6.238		
	المجموع	1365.052	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	26.708	2	13.354	2.934	.055
	داخل المجموعات	987.506	217	4.551		
	المجموع	1014.214	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (20) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على البعد الثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، وكانت هناك فروق على الدرجة الكلية ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (21) يبين النتائج:

جدول رقم (21) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	أقل من 5 سنوات.	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر 10 سنوات وأكثر.	مستوى الدلالة
البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	أقل من 5 سنوات.	1.41722*	1.21652*	.015
				.012
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أكثر 10 سنوات وأكثر.	.633
البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات	أقل من 5 سنوات.	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر 10 سنوات وأكثر.	.010
				.054
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أكثر 10 سنوات وأكثر.	.168

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على البعد الأول (تقييم الأداء) كانت بين (أقل من 5 سنوات.) و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح (أقل من 5

سنوات.)، وكانت بين (أقل من 5 سنوات.) و(أكثر 10 سنوات وأكثر) ولصالح (أقل من 5 سنوات.)، وعلى البعد الثاني "مستوى تطبيق نظام العقوبات" كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات.) و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ولصالح (أقل من 5 سنوات.).

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (22) يبين النتائج:

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	22.345	3	7.448	1.390	.247
	داخل المجموعات	1157.273	216	5.358		
	المجموع	1179.618	219			
البعد الثاني: مستوى تطبيق نظام العقوبات	بين المجموعات	41.943	3	13.981	2.449	.065
	داخل المجموعات	1233.266	216	5.710		
	المجموع	1275.209	219			
البعد الثالث: الترقيات	بين المجموعات	60.016	3	20.005	3.311	.021
	داخل المجموعات	1305.036	216	6.042		
	المجموع	1365.052	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	34.445	3	11.482	2.531	.058
	داخل المجموعات	979.769	216	4.536		
	المجموع	1014.214	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (22) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الأول والثاني وعلى الدرجة الكلية، حيث

كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على البعد الثالث، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (23) يبين النتائج:

جدول (23) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مستوى الدلالة
البعد الثالث: مستوى	موظف	1.40602*	.75217	.79763	.002
					.066
					.186
تطبيق تطبيق	رئيس شعبة		-.65385	-.60839	.140
					.332
نظام الترقيات	رئيس قسم			.04545	.939
					مدير دائرة

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الثالث (مستوى تطبيق نظام الترقيات) كانت بين (موظف) و(رئيس شعبة) ولصالح (موظف).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس الذي نصه:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

ويتعلق بهذا التساؤل فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وللتوضيح تم تقسيم الفرضية للفرضيات التالية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد

العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (24) يبين النتائج:

جدول رقم (24) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.498	.004	1.73226	5.3852	79	ذكر	البعد الأول: الصراع داخل الفرد	1
		2.18497	5.3840	141	انثى		
.447	.134	2.07573	5.2456	79	ذكر	البعد الثاني: بين الافراد	2
		2.17202	5.2057	141	انثى		
.464	.090	2.03535	5.3689	79	ذكر	البعد الثالث: بين الجماعات	3
		2.18195	5.3425	141	انثى		
.466	.084	1.80904	5.3332	79	ذكر	الدرجة الكلية	
		2.04437	5.3107	141	انثى		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (24) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

تعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها

أكبر من (0.05). وبهذا تقبل الفرضية.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة

في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (25) يبين النتائج:

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: داخل الفرد	بين المجموعات	8.452	2	4.226	1.026	.360
	داخل المجموعات	893.977	217	4.120		
	المجموع	902.428	219			
البعد الثاني: بين الأفراد	بين المجموعات	.986	2	.493	.107	.898
	داخل المجموعات	995.646	217	4.588		
	المجموع	996.632	219			
البعد الثالث: الجماعات	بين المجموعات	8.839	2	4.419	.978	.378
	داخل المجموعات	980.849	217	4.520		
	المجموع	989.688	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.006	2	2.503	.650	.523
	داخل المجموعات	835.409	217	3.850		
	المجموع	840.416	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف)

عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (26) يبين النتائج:

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: داخل الفرد	بين المجموعات	7.119	2	3.559	.863	.423
	داخل المجموعات	895.309	217	4.126		
	المجموع	902.428	219			
البعد الثاني: بين الأفراد	بين المجموعات	4.382	2	2.191	.479	.620
	داخل المجموعات	992.250	217	4.573		
	المجموع	996.632	219			
البعد الثالث: بين الجماعات	بين المجموعات	23.660	2	11.830	2.657	.072
	داخل المجموعات	966.028	217	4.452		
	المجموع	989.688	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.239	2	5.120	1.338	.264
	داخل المجموعات	830.177	217	3.826		
	المجموع	840.416	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (26) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الصفرية.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (27) يبين النتائج:

جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: داخل الفرد	بين المجموعات	21.319	3	7.106	1.742	.159
	داخل المجموعات	881.109	216	4.079		
	المجموع	902.428	219			
البعد الثاني: بين الأفراد	بين المجموعات	16.795	3	5.598	1.234	.298
	داخل المجموعات	979.837	216	4.536		
	المجموع	996.632	219			
البعد الثالث: بين الجماعات	بين المجموعات	27.652	3	9.217	2.070	.105
	داخل المجموعات	962.036	216	4.454		
	المجموع	989.688	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	20.596	3	6.865	1.809	.147
	داخل المجموعات	819.820	216	3.795		
	المجموع	840.416	219			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (27) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية،

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 مقدمة:

يناقش هذا الفصل النتائج المعروضة في الفصل السابق، وتمت مناقشة النتائج من منظور موضوعي نوعي يتماشى مع أهداف الدراسة، حيث تم دمج نتائج الدراسة مع أدبيات الدراسة والإطار النظري للدراسة، وأظهرت هذه الدراسة عديدا من النتائج التي تدور حول القانون الساري في القطاع العام الفلسطيني وعلاقة بمواجهة الصراع التنظيمي ومستوى كل منهم، وكانت أهم التوصيات العمل على تنشيط مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية من خلال تطوير أدوات لتقييم الاداء وتدريب لجان الترقية والعقوبات وزيادة الرقابة عليهم خاصة لجان الترقية؛ لكون القانون يعمل على المساهمة بإدارة الصراعات التنظيمية على جميع أبعاده داخل الفرد وبين الأفراد وبين والجماعات، وهذا لما يواجه المديرون في إدارة الصراع التنظيمي. ومع ذلك، فإن الباحث يعتقد أن الصراع في مكان العمل إذا ما تم إدارته بالشكل الصحيح سيكون له آثار إيجابية، وتشير الأبحاث السابقة إلى أن المنظمات يمكن أن تجد فوائد كبيرة من الصراعات، وهذا ما أكدته مجموعته من الدراسات منها دراسة (Chisanga، 2019)، ودراسة (Adebowale، 2022).

2.5 ملخص نتائج الدراسة:

يستعرض الباحث نتائج الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. إن درجة مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في القطاع العام الفلسطيني كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.4%) وبمتوسط حسابي (5.84).
2. مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بالقطاع العام الفلسطيني على الأبعاد كانت على النحو التالي:

• حصول بعد تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية على درجة متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58%) و بمتوسط حسابي (5.80).

• حصول بعد العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على درجة متوسطة بدلالة النسبة المئوية (60.5%) و بمتوسط حسابي (6.05).

• حصول بعد الترقيات بقانون الخدمة المدنية على درجة متوسطة بدلالة النسبة المئوية (56.7%) و بمتوسط حسابي (5.6).

3. مستويات الصراع التنظيمي في القطاع العام الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة بدلالة النسبة المئوية (53.2%) و بمتوسط حسابي (5.6).

4. مستوى الصراعات التنظيمية على الأبعاد كانت على النحو التالي:

أ. بعد الصراع داخل الفرد بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (53.8%) و بمتوسط حسابي (5.38).

ب. بعد الصراع بين الجماعات بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (53.5%) و بمتوسط حسابي (5.35).

ت. بعد الصراع بين الأفراد بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (52.2%) و بمتوسط حسابي (5.22).

5. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراع التنظيمي.

6. بلغت نسبة تأثير قانون الخدمة المدنية بالصراعات التنظيمية ما نسبته (59%).

7. تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات داخل الفرد

لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث بلغت نسبة التأثير على بعد تقييم الأداء (50%) وعلى

بعد مستوى تطبيق العقوبات التأديبية (49%) وعلى بعد مستوى تطبيق الترقيات (44%).

8. تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات بين الأفراد

لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث بلغت نسبة التأثير على بعد مستوى تطبيق نظام تقييم

الأداء (51%)، وعلى بعد مستوى تطبيق العقوبات التأديبية (50%)، وعلى بعد مستوى تطبيق الترقيات (44%).

9. تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات بين الجماعات لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث بلغت نسبة التأثير على البعد الثاني العقوبات التأديبية (53%) وعلى بعد مستوى تطبيق الترقيات (46%).

10. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بمؤسسات القطاع العام الفلسطيني يعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

11. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية في مستوى الصراعات التنظيمية بمؤسسات القطاع العام الفلسطيني يعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

3.5 مناقشة نتائج التساؤل الرئيس الأول:

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

أظهرت النتائج في جدول رقم (11) أن الدرجة الكلية لقانون الخدمة المدنية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية (5.84) ونسبة مئوية بلغت (58.4)، وجاء في المرتبة الأولى بعد مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية بمتوسط حسابي (6.05) وبدرجة متوسطة، فيما حلت في المرتبة الثانية بعد تقييم الأداء في قانون

الخدمة المدنية بمتوسط حسابي (5.80)، فيما حلت بالمرتبة الأخيرة مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية بمتوسط حسابي (5.68) وبدرجة متوسطة ، وعلى كل الأبعاد بدرجة متوسطة .

ويعزو الباحث حصول قانون الخدمة المدنية وعلى كل الأبعاد على درجة متوسطة إلى عدم اعتماد تقييم الأداء على تقارير شهرية موثقة ومعتمده بإنجاز الموظف وسلوكهم الذي يؤدي إلى ارتفاع في مستوى موضوعية تقييم الأداء، وكذلك فإن العقوبات لا تسهم بشكل كبير في إنجاز العمل لعدم وجود رقابة فعالة على تفعيل العقوبات.

وقد حصل بعد الترقية على الدرجة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعود السبب إلى أن قانون الخدمة المدنية أخذ بنظام الترقية بالأقدمية والترقية بالاختيار والأقدمية، وتعد الترقية بالاختيار هي الحافز والمشجع للموظف؛ لكونها تشكل نقلة نوعية من فئة إلى أخرى.

وذلك لعدم وجود قناعة من المستجيبين بأن لجان الترقية تقوم بالعمل بشفافية وموضوعية، وهذا يضعف مستوى تطبيق القانون.

مناقشة أبعاد قانون الخدمة المدنية:

أولاً: بعد تقييم الأداء :

وأشارت النتائج إلى حصول بعد تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية على درجة متوسطة وبنسبة مئوية (58%).

ويعزو الباحث حصول بعد تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية الذي جاء بالمرتبة الثانية والذي حصل على درجة متوسطة، حيث إن المسؤول عن تقييم الأداء هو المسؤول المباشر عن الموظف، وبالتالي من خلال عمل الباحث لمدة أكثر من عشر سنوات في الوظيفة العمومية واطلاعه على دوائر حكومية أخرى، ومن خلال بحثه تبين أن معظم تقييم الأداء يكون من درجة جيد جداً فما فوق ، وهذا يعني عدم دقة تقييم

الأداء وموضعيته عدا عن قانون الخدمة المدنية إذ وضع بنوداً عامة لتقييم الأداء ومنها إنجاز العمل والمواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية، وعلية فإن تقييم أداءه يستند لإنجازه بالعمل وفق خطة مسبقة يجب أن يقيم عليها الموظف، وهذا هو المفقود .

وكذلك أظهرت النتائج أن أعلى استجابة كانت على الفقرة رقم (6) التي تنص على (تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعزيز روح المنافسة بين الموظفين)، حيث بلغت نسبتها المئوية (60.1%).

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام نسبة عالية من الموظفين بنتائج التقييم وما قد يترتب عليه من ترقيات، حيث يشترط القانون في الترقيات على الوظائف الإشرافية حصول الموظف على تقييم أداء جيد جداً فما فوق لآخر ثلاث سنوات.

مع العلم أن قانون الخدمة المدنية في نصوصه ذكر أن الحاصل على تقييم أداء ممتاز يجب مكافأته ووضع اسمه على لائحة الشرف وهذا غير مطبق، وقد اتفقت الدراسة مع ميمي وسويطي. (2019) بحصول البعد على درجة متوسطة.

ثانياً: بعد العقوبات التأديبية:

تبين من النتائج فيما يتعلق بالبعد الثاني بعد العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية، فقد كانت استجابة أفراد العينة متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية (60.5%)، كما بينت النتائج أن أدنى الفقرات تقديراً، فجاءت الفقرة رقم (11)، ونصت هذه الفقرة على " تعد العقوبات التأديبية الضمانة الأكيدة لاحترام الموظف واجباته وعمله " حيث بلغت نسبتها المئوية (55.6%).

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة يعود إلى وجود عوامل أخرى لدى الموظف لالتزامه في بالعمل ومنها الانتماء والولاء للعمل، والوازع الديني والأخلاقي، ومن جهة أخرى ولكون وزارة التنمية الاجتماعية تعمل مع الفئات الفقيرة والمهمشة تجعل الموظفين يشعرون بواجبهم الإنساني تجاه هذه الفئة.

ثالثاً: بعد الترقيات:

يتضح من النتائج أن البعد الثالث بعد الترقيات بقانون الخدمة المدنية الذي جاء بالمرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة متوسطة وبنسبة مئوية (56.7%)

ويفسر الباحث حصول نظام الترقيات في المرتبة الأخيرة الذي جاء بدرجة متوسطة إلى عدم وجود فعالية بنظام الترقيات خاصة الترقية بالاختيار؛ ولكون الترقية بالأقدمية تتم وفق شروط سنوات الخدمة وتسمى سنوات البقاء بالدرجة، وعلى سبيل المثال خمس سنوات للفئة الثانية وهو نظام عادل لجميع الموظفين.

أما الترقية بالاختيار والأقدمية بالنسبة للمستجيبين فهي غير شفافة وموضوعية، فقد حصلت جميع فقرات البعد على درجة متوسطة.

واتضح أيضاً أن من خلال استجابة المبحوثين أن أعلى استجابة كانت على الفقرة رقم (30) التي تنص على (يعمل نظام الترقيات على تطوير قدرات الموظف) حيث بلغت نسبتها المئوية (60.3%).

وهذا يعني أن الموظفين يسعون إلى تطوير أنفسهم وقدراتهم المهنية من أجل الحصول على الترقية المناسبة، ما يعود عليهم بالنفع المادي وكذلك المكانة الاجتماعية.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (صبره، 2021) بشكل جزئي ببعد الترقيات بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث التشابه لعدم شفافية نظام الترقية في القطاع العام سواء في فلسطين أو مصر.

2.5.2 مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

وينص على ما مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟

أظهرت النتائج حسب جدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعء الصراعات التنظيمية ككل بلغ (5.32) ونسبة مئوية بلغت (53.1%) وبدرجه متوسطة، وجاء بالمرتبة الأولى بعد الصراع داخل الفرد بمتوسط استجابة (5.38) ونسبة مئوية (53.8%) وبدرجة متوسطة، فيما حل بالمرتبة الثانية بعد الصراع بين الجماعات بمتوسط حسابي (5.35) ونسبة مئوية (53.5%) وبدرجة متوسطة، فيما حل بالمرتبة الأخيرة الصراع بين الأفراد بمتوسط حسابي (5.22) ونسبة مئوية (53.1%) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث أن حصول الصراعات التنظيمية في الوزارة على درجة متوسطة إلى مهارة المديرين في استخدام أساليب إدارة الصراع الناجحة بما يخدم الوزارة وأهدافها، كما أن وجود الصراع التنظيمية أمر حتمي لا مفر منه، وأن وجود الصراعات التنظيمية بدرجة مرتفعة تشكل ضرا وتهديدا للمنظمة، كما أن وجوده بنسبة متدنية يشكل أيضا تهديدا على وجود المنظمة وأدائها.

واستنادا إلى المدرسة الحديثة التفاعلية بالإدارة فإن على الإدارة إبقاء نسبة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة في المنظمة، حيث تنظر هذه المدرسة إلى الصراعات التنظيمية أنها ليست حتمية فقط، وإنما يجب استثارتها وتنشيطها والمستوى المطلوب هو الدرجة المتوسطة، وذلك لآثاره الإيجابية على الأداء والإنتاجية.

ويعدّ هذا نقطة نجاح للإدارات بالوزارة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمستوى المتوسط، وهذا يعني تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، وينعكس على الخدمات.

ولقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (المدهون، 2017) في بعد غموض المستوى تطبيق وهو من الصراع داخل الفرد بالدرجة المتوسطة، ودراسة (الفراية،، وشتيوي. 2021) مستوى تطبيق الصراع التنظيمي لدى العاملين بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (مصلح، ومشارقه، 2016)، ودراسة (أبوسويرح، وأبو فايد. 2020) حيث أظهرت نتائجها أن هناك عددا من أشكال الصراع ويمكن أن توجد في مستويات مختلفة في المنظمة

4.5 مناقشة أبعاد الصراع التنظيمي:

أولا: بعد الصراع داخل الفرد:

ويتضح من النتائج حصول الصراع داخل الفرد على المرتبة الأولى بمتوسط استجابة (5.38) ونسبة مئوية (53.8%) وبدرجة متوسطة، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (35) التي تنص على (الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تزيد تحقيق الأهداف الشخصية) وقد حصلت على نسبة مئوية (57.3%). وهذا يعود إلى كون الصراعات التنظيمية تعمل على وضوح المستوى الخاص بالتطبيق المهني للموظف، مما يمكنه تأدية مهامه الوظيفية ومعرفته للأعمال الموكلة إليه، ما ينعكس على أدائه في العمل من خلال تجنب السلبيات والاتجاه نحو العمل الإيجابي.

ثانيا: بعد الصراع بين الأفراد:

وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد الصراع بين الأفراد بمتوسط حسابي (5.22) ونسبه مئوية (52.02%) وبدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن الصراع بين الأفراد بهذه الدرجة تخدم أهداف المنظمة، كما أن أسباب حدوثها بدرجة متوسطة يعزى إلى نجاح الإدارة في حل الخلافات والمناكفات بين الموظفين سواء بالقانون أو الأساليب

الثانية، حيث أظهرت نتائج دراسة أ بكر، حماد، المنصور (2020) بوجود علاقة موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإبداع والإنجاز.

وقد أشارت النتائج إلى أن أعلى استجابة كانت على الفقرة رقم (40) التي تنص على (يشجع الصراع بين الأفراد على المنافسة الإيجابية) وقد حصلت على نسبة مئوية (52.8%) وبدرجة متوسطة.

وتعود الأسباب إلى الآثار الإيجابية للصراع بين الأفراد ومنها إثارة الحماس والنشاط بين الأفراد وبحث الأفراد على أساليب عمل أفضل في أداء الأعمال، وكذلك يتضمن حدوث الصراع بهذه الدرجة دائماً البحث عن حلول للمشكلات والخلافات، ما يعني بعد انتهاء الصراع ينتج تعلم الأفراد للدروس والحلول.

ثالثاً: بعد الصراع على مستوى الجماعات:

وجاء بالمرتبة الثانية بعد الصراع بين الجماعات بمتوسط حسابي (5.35) وبنسبة مئوية (53.5%) وبدرجة متوسطة.

فيما يعزو الباحث حصول بعد الصراع على مستوى الجماعات على الدرجة الثانية وبدرجة متوسطة إلى الهيكلية الهرمية، وبالتالي فإن الإدارات المختلفة تعمل بشكل أفقي وأن الإدارة جيدة باستخدام الأساليب ووسائل إدارة الصراع بين الأقسام، وبالتالي إبقاء الصراع التنظيمي بين الجماعات بدرجة متوسطة وهذا يعني أن المديرين قادرين على إدارة الصراع بين الجماعات، وهذا يعني إبقاء قنوات التواصل والحوار، وأن نسبة التعاون بين الجماعات جيدة وتحت السيطرة من قبل الإدارة، وأن بقاء الصراع بين الجماعات بدرجة متوسطة يشكل المستوى الفعال على أداء الجماعات .

وتبين من خلال النتائج أن أعلى استجابة كانت على الفقرة (44) التي تنص على (يدعم الصراع التنظيمي داخل المنظمة المنافسة على الموارد المتاحة) بنسبة مئوية بلغت (56%).

وتعود هذه النتيجة إلى كون الصراع بين الجماعات بالوزارة يعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية، وكذلك يعمل على بث روح المنافسة بين الجماعات، ما ينعكس على رفع كفاءة الموظفين في بيئة العمل خاصة في مجال الإبداع والابتكار، كما يعمل الصراع على بث روح التعاون بين الجماعات.

6.5 مناقشة التساؤل الفرعي الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

ويرتبط بالتساؤل الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة (تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية، والترقيات) ومواجهة الصراعات التنظيمية بإبعاها الثلاثة (الصراع داخل الفرد، والصراع بين الأفراد، والصراع بين الجماعات) لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً".

يتضح من نتائج الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

أظهرت النتائج جدول (17) أن قانون الخدمة المدنية بأبعاده يفسر ما نسبته (59%) تقريباً من التباين في الصراعات التنظيمية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

ويعزو الباحث العلاقة الموجبة بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراعات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية لمستوى تطبيق وأهمية القوانين والأنظمة للإدارة والموظفين في التعامل مع الصراعات التنظيمية على جميع المستويات؛ لكونها من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وهذا الاستراتيجية القانونية قائمة على الأنظمة والقوانين بخصوص الخلافات والتضارب، حيث يتم اللجوء لتطبيق القانون عندما يحدث خلافات، ويتم اتخاذ القرارات بما ينطق به القانون.

نتائج قياس أبعاد القانون ببعد الصراع على مستوى الفرد:

والمتعلق بالتساؤل نفسه على مستوى الفرد هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية والصراع التنظيمي على مستوى الفرد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
والمرتبط بالفرضية الرئيسية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة (تقييم الأداء، والعقوبات التأديبية، والترقيات) في مواجهة الصراع داخل الفرد لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

يتضح من نتائج الجدول (18) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراع داخل الفرد لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراع داخل الفرد لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

فقد أظهرت النتائج أن البعد الأول في قانون الخدمة المدنية بعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (51%) في التباين مستوى تطبيق الصراع داخل الفرد، ويفسر البعد الثاني مستوى تطبيق العقوبات التأديبية ما نسبته (49%) في حين فسر مستوى تطبيق الترقيات ما نسبته (44%).

ويعزو الباحث العلاقة الموجبة بين مستوى تطبيق القانون والصراع على مستوى الفرد حيث إن قانون الخدمة المدنية بأبعاده الثلاثة يعمل على إدارة الصراع داخل الفرد، ما ينعكس على تحديد الأهداف المهنية والشخصية للفرد وتحديث ومهاراته وأدواره والقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

نتائج قياس أبعاد القانون ببعد الصراع بين الأفراد:

والمتعلق بالتساؤل نفسه (هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية والصراع التنظيمي على بين الأفراد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
والمرتبط بالفرضية الرئيسية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

يتضح من نتائج الجدول (20) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية بمواجهة الصراع على مستوى الأفراد لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراع بين الأفراد لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

فقد أظهرت النتائج أن البعد الثاني الصراع بين الأفراد في قانون الخدمة المدنية بعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (51%) في التباين ببعد مستوى تطبيق الصراع داخل الفرد، ويفسر البعد الثاني مستوى تطبيق العقوبات التأديبية ما نسبته (50%) في حين فسر مستوى تطبيق الترقيات ما نسبته (44%) ويعزو الباحث العلاقة الموجبة مستوى تطبيق القانون بأبعاده في أحداث وخلق المنافسة الإيجابية بين الأفراد وتكافؤ الفرص، ويضع قانون الخدمة المدنية كل الموظفين على مسافة واحدة بالحصول على فرص الترقيات وارتقاء بالسلم الوظيفي.

6.5 مناقشة التساؤل الثالث الفرع الثالث:

نتائج قياس أبعاد القانون ببعد الصراع على مستوى الجماعات:

والمتمثل بالتساؤل نفسه على مستوى الجماعات (هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية والصراع التنظيمي على مستوى الجماعات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
والمرتبط بالفرضية الرئيسية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة موجبة بين أبعاد قانون الخدمة المدنية ومواجهة الصراع بين الجماعات لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية.

فقد أظهرت النتائج أن البعد الثالث في قانون الخدمة المدنية بعد الترقيات يفسر ما نسبته (46%) في التباين مستوى تطبيق الصراع بين الجماعات، ويفسر البعد الثاني مستوى تطبيق العقوبات التأديبية ما نسبته (53%).

وتعود هذه النتيجة حصول الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات؛ لكون قانون الخدمة المدنية يعمل على توضيح العلاقة بين الإدارات والاقسام، حيث يسهم في تنظيم فرق العمل ومعرفتها في واجباتها ومسؤولياتها، وهذا يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية واستثمار الموارد البشرية بشكل جيد.

7.5 مناقشة التساؤل الفرعي الرابع:

هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "وزارة التنمية الاجتماعية أنموذجاً" تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

ويتعلق بهذا التساؤل الفرعية الثانية:

لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية "تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

وللتوضيح تم تقسيم الفرضية للفرضيات التالية

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

يتبين من الجدول رقم (24) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية ،حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات إجابة المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس ؛لأن القانون يطبق على الموظفين جميعاً من دون التحيز للجنس، كما أن الذكور والإناث لديهم فهم مشترك عن مستوى تطبيق القانون، كما أن الأدوار والمهام متشابهة للذكور والإناث داخل الوزارة وتسري عليهم القوانين نفسها والأنظمة والإجراءات.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية. وهذا يدل أن الدرجة العلمية لم يكن بينها اختلاف فيما يخص المستوى بالتطبيق الذي يقوم به القانون، ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات إجابة المبحوثين يعود إلى أن غالبية توزيع العينة كانت معظمها من درجة البكالوريوس.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

يتبين من الجدول رقم (26) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على البعد الثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح أن الفروق كانت على البعد الأول الخاص بتقييم الأداء بين أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات لأقل من 10 سنوات، وكذلك أكثر من 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات.

وهذا يعني أن الموظفين الجدد يحرصون على تقييم أداء عالٍ من أجل اثبات أنفسهم بهدف الحصول على الترقّيات، كما أن السنة الأولى، وهي المدة التجريبية التي تحتاج لتقييم أداء جيد، وكذلك بالنسبة للبعد الثاني العقوبات فقد كانت الفروق لصالح أقل من خمس سنوات؛ لكون العقوبات التأديبية تهدد عملية التثبيت الدائم خاصة مرحلة التجربة.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (28) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الأول والثاني وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الثالث (مستوى تطبيق نظام الترقّيات) كانت بين (موظف) و(رئيس شعبة) لصالح (موظف).

ويعزو الباحث وجود الفروق على الحصول على الترقيات من أجل الارتقاء بالسلم الوظيفي واثبات ذاته ومكانته الاجتماعية.

8.5 مناقشة التساؤل الفرعي الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

ويتعلق بهذا التساؤل فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

يتبين من الجداول رقم (30) المتعلق بمتغير الجنس والجدول (31) المتعلق بمتغير المؤهل العلمي والجدول (32) المتعلق بمتغير سنوات الخدمة والجدول (33) المتعلق بمتغير المسمى الوظيفي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في مستوى الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق لمتغير الجنس أن الصراعات التنظيمية تمس كل الأفراد بغض النظر عن الجنس، إضافة إلى أن كون غالبية أفراد العينة من الذكور ما انعكس على استجاباتهم.

كما أن النتائج أظهرت عدم وجود فروق لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي بأن الصراعات التنظيمية تمس جميع أفراد الوزارة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، كما أن مدارس الإدارة

أجمعت أن الصراع حتمي الوجود على كل المستويات بغض النظر عن الظروف الأخرى، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الأغا، شهناز. 2021)، ودراسة المدهون (2017).

9.5 التوصيات:

1. العمل على تنشيط مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية من خلال تطوير أدوات لتقييم الأداء وتدريب لجان الترقية والعقوبات وزيادة الرقابة عليهم خاصة لجان الترقية؛ لكون القانون يعمل على الإسهام بإدارة الصراعات التنظيمية على جميع أبعاده داخل الفرد وبين الأفراد والجماعات.
2. أن تعتمد الإدارات في تقييم الأداء السنوي على تقارير شهرية موثقة بإنجازات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم.
3. العمل على توضيح العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية من خلال لجان مختصة للموظفين داخل الوزارات.
4. أن يخضع نظام الترقيات لمجموعة من الاعتبارات المهنية التي بناءً عليها يتم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب فيما يخص ترقية الموظف، وأن يتم تأهيل لجان الترقيات، وتفعيل الرقابة داخل لجان الترقيات.
5. أن تعمل الوزارة على توعية الموظفين بقانون الخدمة المدنية من خلال المحاضرات والمنشورات.

المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

-أبكر، حماد، المنصور. (2020)، *أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين*، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد - 2 عدد 1.

-أسبر، وعلي. (2020). *أثر استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي*، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.

- الأغا، شهناز عبد الكريم مطر. (2021)، *مستوى تطبيق تطبيق العلاقات العامة في الحد من ظاهرة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية جامعة الأقصى فلسطين غزة*

- بارش، كاميليا. (2019). *مستوى تطبيق تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة حالة ميناء جن جن-جبل (جامعة جبل)*.

- باشري، مذكور، فهمي. (2017)، *السلوك التنظيمي*، جامعة القاهرة، كلية التجارة.

-بقي، عبد القادر، الجيالي(2018) ، *مستوى تطبيق تطبيق الترقية في رفع أداء الموظفين جامعة احمد دراية-ادرار*.

- جعيدل، (2013)، *نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق* ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- أبو جليلة، سعيد سمير. (2018). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية*.

- جميل، سالم الفراية، وموسى، مفضي شتيوي. (2021). *القيم الاجتماعية وأثرها على الصّراع التنظيمي*-دراسة ميدانية على موظفي شركة البوتاس العربية. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية،

(1)29.

-
- الجوزي، عبد الجليل، كريمي، محمد، طروبيا، & ندير/مؤطر. (2021). *مستوى تطبيق تطبيق القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال*، أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار
- حامد، (2015). *الصراع التنظيمي*، مجلة كلية الآداب، بنها
- حبيبة، (2021)، *واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمية*، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - فرع المدينة
- حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع.2013.
- خليفة، محمد علي عبد ربه. (2020). *النظام القانوني لترقية الموظف العام وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطينية* (رقم 4 لسنة 1998م وتعديلاته)، جامعة الأقصى).
- خميس، (2015). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي*.
- الدراجي، زريق. (2017). *أنماط السلطة والصراع التنظيمي*، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية -ديوان الموظفين العام، استراتيجية ديوان الموظفين للأعوام (2015،2013)
- ديوان الموظفين العام، (2016)، دليل تقييم الأداء.
- ديوان الموظفين العام (2017). *الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية 2017 2022*
- ديوان الموظفين العام، قانون الخدمة المدنية في ارقام، 2020
- زياد كاظم جبر، ضرغام محمد شاطي. (2018). *أبعاد استقامة القيادة وتأثيرها في الصراع التنظيمي*. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد (13)ع(44).

- سلطان، نور. (2021). *التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- أبو سويرح، وأبو فايد. (2020). السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية - قطاع غزة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج4، ع3، 100 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1099101>
- صلاح صبره، فاطمة. (2021)، *علاقة نظام الترقية في ظل قانون الخدمة المدنية رقم 81-لسنة 2016 والرضا الوظيفي للعاملين*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1) ، 359-386.
- صوالح، محمد، (2022) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين دراسة استكشافية ببلدية تماسين ولاية توقورت.
- أبو طير، مروان مرزايق. (2020). *النظام القانوني لتقييم أداء الموظف العام وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني* دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه الاقصى.
- عطية، مصلىح وعودة، مشاركة. (2016)، *الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(5).
- العويوي، محمد (2013)، *تحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديرات التربية والتعليم في محافظة الخليل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل
- عيسى، جورج. (2021). *تبعات الانقسام الفلسطيني على المشاركة السياسية لنقابة العاملين في الوظيفة العمومية في الضفة الغربية*، جامعة النجاح الوطنية.
- غربي صبرينة، حمزة معمري. (2016) *لصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة*. " مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي".

- محمد جمعه عبد الرحمن عدوي (2004). أثر مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية على التحاق العاملين في المؤسسات الحكومية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
- محمود رؤوف السيد المصيلحي (2018). الأبعاد المجتمعية لقانون الخدمة المدنية في مصر دراسة سوسيولوجية. حوليات أدب عين شمس.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 عمان.
- المدلل، وليد حسن (2015) *سيادة القانون وأدوات الرقابة والمساءلة في قطاع غزة في ظل الانقسام*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(2).
- المدهون، (2017). الصراع التنظيمي وعلاقته بالدفاعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية الادارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى بغزة-قسم الإدارة
- مزهر، د بعلوشة (2020). الموظف العام في ضوء أحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، دراسة تحليلية، الطبعة الأولى، نيسان للطباعة والتوزيع.
- مصطفى جعيدل (2013). نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة حمد خيضر، بسكرة، ص 1
- مطاطلة، بوعيط. (2019). *أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الاطارات الوسطى* دراسة ميدانية بشركة الاسمنت، الجزائر، مجلة افاق علمية، مجلد (11) ع (2) (2019)
- المعجم الوسيط، إصدار مجمع اللغة العربية، الطبعة الخامسة، الجزء الأول، القاهرة، سنة 2011م.
- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- ميمي، سويطي. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج22، ع1، 253. 286. - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1171377>

-الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارات الموارد البشرية.

- وزارة التنمية الاجتماعية (2017) *الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية للأعوام (2017-2022)*.

- وزارة التنمية الاجتماعية (2021) *تحديث استراتيجية قطاع التنمية الاجتماعية (2021-2023)*.

- يخلف، رويذة. (2021) أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة-جيجل، جامعة جيجل.

- يوسف، ياسين. (2021). خفة الحركة التنظيمية ومستوى تطبيق تطبيقها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،

- Adebowale, I. O. (2022). ***Effect of Conflict Management on Organizational Productivity: A Study of Deposit Money Banks in Ekiti State.*** European Journal of Science, Innovation and Technology, 2(1), 217–222.
- Agbo, M. U. (2020). **Effects of Conflict Management on Organizational Performance (A Study of Broadcasting Corporation of Abia State).** Journal of Humanities and Social Science, 20(6), 312–329.
- Amaeshi, F. (2021). **Conflict Management and Organizational Performance in Nigeria.** GSJ, 9(4)
- Beheshtifar, M., ETZara, E (2013).interpersonal conflict: A Substantial factor to organizational failure.International Jurnal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(5).
- Chisanga, C. (2019). Causes and effects of conflict at social security institution: a case study of National Pension Scheme Authority (NAPSA) in Zambia (Doctoral dissertation, The University of Zambia).
- Ekawarna, E. (2022). Influence of Interpersonal Conflict and Social Norms towards Organizational Conflict and Lecturer Occupational Stress. International Journal of Instruction, 15(4), 645–666.
- Hasim, D., Dahlan, D., & Iriawan, H. (2021). Conflict Management on Employee Performance in Public Organizations. PINISI Discretion Review, 4(2), 299–302.
- Kazemi, Davies, (2022). **Workplace Conflict in Applied Behavior Analysis: Prevalence, Impact, and Training.** Behavior Analysis in Practice, 1–11.

- Kim, J. P. (2020). **The effects of organizational conflict, job stress, and emotional burn-out on job satisfaction of administrative staff of national university hospitals.** *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation society*, 21(1), 178–189
- Omariba, L. M., & Anyieni, A. (2022). Effect of Intra-group Conflict on Employee Performance among Law Courts in Nakuru County, Kenya. *The International Journal of Business & Management*, 10(4).
- Parayitam, S., Usman, S. A., Namasivaayam, R. R., & Naina, M. S. (2020). Knowledge management and emotional exhaustion as moderators in the relationship between role conflict and organizational performance: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*.
- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 111, p. 01010). EDP Sciences.
- Remi, S. (2018). “Dimensionality of Intra Organizational Conflict and the Challenges for Human Resource Management in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria”. *Journal of Competitiveness*. 10: 125– 143
- Umar, B. A., & Anas, N. (2022). **Conceptual and Empirical Review of Internal Conflict Management Strategies in Nigerian Universities.** *Gusau Journal of Sociology*, 3(1), 15–15
- Watung, A. K. S., Tewel, B., & Trang, I. (2022). **Impact of Organizational Change, Organizational Culture, Discipline,** and Work Conflict on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening

قائمة الملاحق

ملحق (1): قائمة محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	د.صلاح صبري	أستاذ مساعد	الإدارة والاقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
2	د.مجيد منصور	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	الجامعة العربية الامريكية
3	د.عودة الله مشاركة	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
4	د.هاشم رمضان	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	جامعة الزيتونة
5	د.شاهر عبيد	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
6	د. مروان سعيد جلعود	أستاذ مشارك	الإدارة والاقتصاد	جامعة بوليتكنك فلسطين
7	علي بركات	أستاذ مشارك	إحصاء	جامعة النجاح الوطنية
8	أ. مأمون شواهنة	ماجستير علم نفس	محلل احصائي	وزارة التربية والتعليم
9	د. عطية محمد محمود مصلح	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
10	ا. محمد القرم	ماجستير	خدمة اجتماعية	وزارة التنمية الاجتماعية

ملحق (2): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا

مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية

في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية

"وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً"

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مستوى تطبيق قانون الخدمة المدنية وعلاقته في مواجهة الصراعات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام: وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً" وذلك ضمن متطلبات استكمال رسالة الماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" من جامعة القدس المفتوحة.

لذا، يأمل الباحث من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة جميعها بصدقٍ وتأنٍ، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علماً أن الإجابات المقدمة من طرفك ستكون سرية، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وفي حال وجود أية أسئلة أو

استفسارات حول الاستبانة يرجى التواصل عن طريق البريد الإلكتروني: aabadran60@gmail.com

أو عن طريق الجوال على الرقم التالي: 0598484020

وأشكر لكم جزيل الشكر مساهمتكم القيمة في هذا البحث.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

إشراف: د. مروان ملحم

إعداد الطالب: أحمد الحسين

قسم أ: المعلومات الديمغرافية

1. الجنس:

1. ذكر. 2. أنثى.

2. المؤهل العلمي

1. دبلوم
2. بكالوريوس. 3. دراسات عليا.

3. سنوات الخدمة:

1. أقل من 5 سنوات. 2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
3. أكثر من 10 سنوات وأكثر.

4. المسمى الوظيفي:

1. موظف. 2. رئيس شعبة.
3. رئيس قسم. 4. مدير دائرة.

قسم ب: قانون الخدمة المدنية

Strongly Agree(أوافق بشدة) 1 ← أوأفق بشدة(Strongly Disagree(1 098765432) →

قانون الخدمة المدنية

تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1. يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في التطور الوظيفي للعاملين.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2. يسهم تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية في بيان نقاط القوة والضعف للعاملين
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	3. يسهم تقييم الأداء بقانون الخدمة المدنية في تنظيم جوانب الوظيفة العامة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	4. يسهم تقييم الأداء في تمكين الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	5. يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في كشف الكفاءات بين الموظفين
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	6. تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعزيز روح المنافسة بين الموظفين.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	7. يعتمد تقييم الأداء السنوي على تقارير شهرية موثقة بسلوك الموظفين ونشاطهم.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	8. يسهم تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية في إرشاد الموظفين بنواحي قصورهم ومواطن ضعفهم.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9. يسهم تقييم الأداء في الحد من عملية التعسف من قبل المسؤولين المقيمين.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10. تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية يعمل على الحد من الصراعات بين الموظفين والمشرفين على حد سواء.
مستوى تطبيق نظام العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	11. تعد العقوبات التأديبية الضمانة الأكيدة لاحترام الموظف واجباته وعمله.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	12. تعمل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على حماية الحقوق العامة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	13. العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية تعمل على الحد من الفساد وهدر المكتسبات.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	14. تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في رفع مستوى الشفافية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	15. تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على الالتزام بأخلاقيات المهنة.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	16. تشكل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية وسيلة فاعلة للحفاظ على المال العام.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	17. تعمل العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على تحقيق أهداف ورؤية الوزارة الاستراتيجية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	18. تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على إنجاز العمل بدقة وأمانة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	19. تسهم العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية في الحفاظ على بيئة عمل آمنة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	20. تحافظ العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على شرف المهنة وحسن سمعتها.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	21. تزيد العقوبات التأديبية في قانون الخدمة المدنية على ثقة المجتمع بالمؤسسة.
										مستوى تطبيق نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	22. يسهم نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية في ضمان العدالة والمساواة بين الموظفين.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	23. يساعد نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية على بذل الموظف أقصى جهده وطاقته في أداء العمل والحد من الصراعات.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	24. يهتم نظام الترقيات في الخبرات والمهارات الاستثنائية وانصافهم وتحفيزهم
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	25. يعمل نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية على تعزيز الإبداع والتميز.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	26. يعمل نظام الترقيات في قانون الخدمة المدنية ضمن خطة مرسومة من التعاقب الوظيفي على سد احتياجات الجهاز الإداري من العناصر البشرية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	27. يخلق نظام الترقيات نوعاً من الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	28. يعمل نظام الترقية على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	29. يسهم نظام الترقيات الموظف العام لإشباع وسد حاجته ورغباته المعيشية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	30. يسهم نظام الترقيات على الاستقرار والرضى الوظيفي.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	31. يعمل نظام الترقيات على تطوير قدرات الموظف.
										الصراع التنظيمي
										الصراع داخل الفرد
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	32. يحقق الصراع التنظيمي على مستوى الفرد القدرة على تجنب الأهداف السلبية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	33. يدعم الصراع التنظيمي على مستوى الفرد الأهداف الإيجابية في العمل.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	34. تساعد الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد في تحسين الأداء.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	35. الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تزيد من تحقيق الأهداف الشخصية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	36. الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تساعد الموظف على معرفة مهامه.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	37. الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تمكنه من تأدية أكثر من مهمة في الوقت نفسه.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	38. الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد تؤدي لوضوح المستوى الدور.
										الصراع بين الأفراد
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	39. يسهم الصراع بين الأفراد في الخروج بمفاهيم واسعة للمسائل المختلفة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	40. يشجع الصراع بين الأفراد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	41. تسهم الصراعات بين الأفراد على تحقيق الأفراد لأهدافهم
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	42. إدارة الصراع بين الأفراد يعمل على خلق توافق بين مصالح الأفراد والوزارة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	43. الصراع التنظيمي يعمل على تكافؤ الفرص بين الأفراد.
										الصراع بين الجماعات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	44. يدعم الصراع التنظيمي داخل المنظمة المنافسة على الموارد المتاحة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	45. يجنب الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة من حدوث الركود فيها.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	46. يسهم الصراع التنظيمي بين الجماعات على رفع كفاءة الموظفين.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	47. يسهم الصراع على مستوى الجماعات في الابتكار والإبداع.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	48. وجود الصراع بين الجماعات بدرجة عالية يزيد من التعاون بينها.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	49. إدارة الصراع بين الجماعات تعمل على استثمار الموارد البشرية بشكل جيد.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	50. إدارة الصراع بين الجماعات يسهم على تنظيم فرق العمل ومعرفة مسؤولياتها وواجباتها.

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P0058238
Tel: 02/2976240 - 02/2963738
Fax: 02/2963738
Email: fgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
معالجة الدراسات العليا

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P0058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2963738
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني: fgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ع/22/2720

التاريخ: 2022/12/65

حضرة أ. عاصم خميس المحترم
وكيل وزارة التنمية الاجتماعية

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهنئكم صادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب (أحمد محمد عطية أحمد الحسين)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية، بعنوان: (دور قانون الخدمة المدنية في مواجهة الصراعات التنظيمية لوزارة التنمية الاجتماعية أتموذجاً). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة وإجراء المقابلات، شاكرين لكم تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،



نسخة:

• الملف