



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة - إدارة الأعمال

أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي
دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد الطالب

فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر

إشراف

د/ يوسف عبد عطية بحر

"قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال"

1429هـ - 2008م

أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة، وهدفت أيضاً إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي - بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم).

وقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة من : أطباء- أطباء أسنان- صيادلة- تمريض- فنيين مهنيين، بالإضافة إلى فئة الإداريين والتي تم تقسيمها إلى : مدير - نائب مدير- رئيس قسم- رئيس شعبة- إداري. وبلغ عدد العينة (475) موظف من أربعة عشر مؤسسة تتبع للوزارة (مستشفى وعيادة رعاية أولية) على نطاق قطاع غزة، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان صمم خصيصاً لهذه الغاية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة. أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة، وهو يدل على إهمال في هذا النمط؛
- يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي
- التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جداً فملاحظه غير واضحة بالنسبة للموظفين،
- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع وكذلك الحال كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.
- وقد أوصى الباحث: زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي، استخدام الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، كما أن على الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات الموظفين، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع وخاصة للتأثير الإيجابي على مستوى الأفراد.

Study Summary
Patterns of Conflict Management and its impact on Organizational Development(OD)
As applied in Ministry of Health in Gaza Strip(MOH)

Study aimed to identify five types of conflict management (the pattern of domination and power, the pattern of cooperation, the settlement pattern, the pattern of avoidance, the pattern of waiver) and the application by the administration to resolve the conflict in the Ministry of Health, and what the pattern is in the Ministry, aimed to know the impact of these patterns on organizational development - the three levels of which (individuals, work groups, organization).

The study was conducted at the MOH on a categorical random sample of the various divisions of workers in the ministry: doctors - dentists - pharmacists - nursing - technical professionals;

In addition to the category of administration, which have been divided into: director - deputy director - head - head of division - management. The number of sample was (475) employees of fourteen institutions belonging to the Ministry (hospital and primary care clinic) across the Gaza Strip, data and information has been collected through a questionnaire specifically designed for this purpose, the researcher used the descriptive analytical approach to the study.

The study found the following results:

- Administration is using the four patterns in dealing with the conflict are arranged in descending order as follows: (pattern of domination and power, settlement pattern, the pattern of avoidance, the pattern of waiver), but the proportion of patterns of conflict usage was low and so was all the proportions . The fifth pattern, a pattern of cooperation was nor clearly used since it was not well identified by members of the sample, demonstrating the neglect in this pattern;
- The pattern of cooperation although it is not clear, is considered to be the most effective and positive pattern affecting organizational development.
- Organizational development at the level of individuals, groups and organization is neglected, the proportion of application is very poor since its features are not clear for staff.
- There were statistically significant differences for most of the personal variables of the sample members on the pattern used for conflict management and so was the case for the impact of the pattern used on organizational development.

- **Researcher recommended that:** increasing awareness of the importance of organizational conflict, the use of the most appropriate way to deal with conflict, which in turn consolidates organizational development, and administration has to focus more on needs and wishes of staff, and concern over the humanitarian aspect in dealing with conflict and in particular to the positive influence on the level of individuals.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”وَاللَّيْتُنَا نَزَعْنَا عِوَادًا فَنَفْسَلُوا وَإِنَّا هَلْ نَرَىٰ مُجَلَّاتًا“

الأفعال ”46“

إهداء

أهدي هذا العمل المنواضع:

إلى من قال عز وجل فيهم:

"وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" [الإسراء 24]

إلى والدي بارك الله لنا في عمره ووجوده، وإلى والدتي الرائعة تغمدها الله بواسع رحمته إلى أخواني الأعمام وأختي العزيزة أم محمد لما قدموه من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى من قال عز وجل فيهم:

"وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ" النساء [19]

"الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا" الكهف [46]

إلى زوجتي (أم زياد) وولدي (ندى وزياد) الذين تحملوا كثيراً من التعب والعناء

إلى من قال عز وجل فيهم:

"مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"

الأحزاب [23]

إلى الأكرم منا جميعاً الشهداء وخاصة إلى الحبيب إلى قلبي وسبب دراستي لهذا البرنامج الشهيد/ محمد فوزي أبو حسنين نحسبه عند الله شهيداً في حواصل طير خضر مع الأنبياء والصدّيقين والشهداء وحسن أولئك رفيقا.

إلى أصدقائي والأعمام والأحبة إلى قلبي إلى من وقفوا إلى جانبي في زمن يعز به الرجال ويظهر فيه صفاء المعادن

إليهم جميعاً لأهمري نعمة هذا الجهد العلمي المنواضع

الباسم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل فقد أعان ووفق " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِلِّعَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" النمل [19] فبداية أشكر الله عز وجل كل الشكر وأثني عليه بما هو أهل له، واحمده سبحانه وتعالى الذي منّ على بإتمام هذه الرسالة التي أسأل الله العليّ القدير أن يُنتفع بها... إنه سميع مجيب. يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى أستاذي الدكتور/ يوسف بحر رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية والمشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل في العلم والتوجيه الإرشاد، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للجنة المناقشة أستاذي الدكتور/ رشدي وادي ، وأستاذي الدكتور/ سامي أبو الروس لتفضلهما مشكورين بمناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائها كما يطيب لي تقديم الشكر الجزيل لجميع أساتذتي في هذه الجامعة.

ومزيد من الشكر والتقدير بلا استثناء إلى كل من ساهم في مساعدتي وفي توجيهي وإرشادي ومد يد العون فيما أحتاج وهم أكثر، عظيم وجليل ما قدموه إلي ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكرهم جميعاً وأتمنى أن أردّ لهم صنيعهم معي وذلك انطلاقاً من قول المصطفى صلى الله عليه وآله وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه أحمد والترمذي. كما أقدم شكري وتقديري للسادة محكمي أداة الدراسة (الاستبيان). وأسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوففهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب .

والآخر دعوانا أله الحمد لله رب العالمين وصلى الله عليه وآله وصحبه وسلم.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	مسلسل
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ب - ج	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
هـ	الإهداء	
و	شكر وتقدير	
ز - ح	قائمة المحتويات	
ط - ل	قائمة الجداول	
م	قائمة الأشكال	
م	قائمة الملاحق	
6 - 0	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة	
3	أولاً : مشكلة الدراسة	
3	ثانياً: فرضيات الدراسة	
4	ثالثاً: أهداف الدراسة	
5	رابعاً: أهمية الدراسة	
5	خامساً: مصطلحات الدراسة	
6	سادساً: صعوبات واجهت الباحث	
81 - 7	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
39 - 8	المبحث الأول: الصراع التنظيمي	
9	تمهيد	
9	أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره	
14	ثانياً: خصائص ومستويات الصراع التنظيمي	
15	ثالثاً: أسباب ومحاور الصراع التنظيمي	
20	رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي	
28	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي	
29	سادساً: آثار الصراع التنظيمي	
32	سابعاً: أساليب وأنماط إدارة الصراع التنظيمي	
68 - 40	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي	
41	تمهيد	
42	أولاً : تعريف التطوير التنظيمي	

رقم الصفحة	العنوان	مسلسل
44	أسباب التطوير التنظيمي	ثانياً:
44	أهداف التطوير التنظيمي	ثالثاً:
46	خصائص التطوير التنظيمي	رابعاً:
47	مجالات التطوير التنظيمي	خامساً:
81 - 69	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
70	دراسات محلية	أولاً:
71	دراسات عربية	ثانياً:
77	دراسات أجنبية	ثالثاً:
80	تعقيب على الدراسات السابقة	رابعاً:
81	اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	خامساً:
172 - 82	الفصل الثالث	
99 - 83	المبحث الأول: الإجراءات ومنهجية البحث	
84	منهج الدراسة	أولاً:
84	مجتمع الدراسة	ثانياً:
85	عينة الدراسة	ثالثاً:
86	أداة الدراسة	رابعاً:
87	صدق وثبات الاستبيان	خامساً:
99	أساليب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات	سادساً:
171 - 100	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
101	الوصف الإحصائي وفق الخصائص الشخصية	أولاً:
107	تحليل البيانات	ثانياً:
146	اختبار فرضيات الدراسة	ثالثاً:
178 - 172	المبحث الثالث: النتائج التوصيات	
173	النتائج	أولاً:
177	التوصيات	ثانياً:
178	دراسات مقترحة	ثالثاً:
179	المراجع	
183	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	14
2.	المستويات الثلاث للصراع التنظيمي	15
3.	عدد موظفي وزارة الصحة في قطاع غزة	84
4.	مجتمع الدراسة النهائي	85
5.	تقسيمات فئة الإداريين من مجتمع الدراسة	85
6.	حجم العينة المنتقاة للدراسة	86
7.	درجات مقياس ليكرت	87
8.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (نمط القوة والسيطرة) والدرجة الكلية للمجال	89
9.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (نمط التعاون) والدرجة الكلية للمجال	90
10.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (نمط التسوية) والدرجة الكلية للمجال	91
11.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نمط التجنب) والدرجة الكلية للمجال	92
12.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (نمط التنازل) والدرجة الكلية للمجال	93
13.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التطوير على مستوى الفرد) والدرجة الكلية للمجال	94
14.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (التطوير على مستوى الجماعات) والدرجة الكلية للمجال	95
15.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (التطوير على مستوى التنظيم) والدرجة الكلية للمجال	96
16.	معامل الارتباط بين كل درجة في كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.	97
17.	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	98
18.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	101
19.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	101
20.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	102
21.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	102
22.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	103
23.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي المهني	104
24.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	105
25.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي الإداري	105
26.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	106

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
27.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الأول (نمط القوة والسيطرة)	108
28.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط القوة والسيطرة	110
29.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الثاني (نمط التعاون)	112
30.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التعاون	115
31.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الثالث (نمط التسوية)	116
32.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التسوية	118
33.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الرابع (نمط التجنب)	120
34.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التجنب	123
35.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الخامس (نمط التنازل)	125
36.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التنازل	127
37.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجالات الخمس لأنماط إدارة الصراع	128
38.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال السادس (التطوير على مستوى الأفراد)	130
39.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	133
40.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال السابع (التطوير على مستوى جماعات العمل)	134
41.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	136
42.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات للمجال الثامن (التطوير على مستوى التنظيم)	137
43.	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	144
44.	يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارات لمجالات التطوير التنظيمي	145
45.	نتائج الفرضية الفاتلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم	147

148	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
149	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
150	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
152	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
153	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
154	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي
155	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس
156	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس
157	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى العمر
158	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفية
159	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفية
160	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي
161	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي
162	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة
163	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة
164	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المهني الوظيفي المهني
165	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المهني الوظيفي المهني
166	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الحالة الاجتماعية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
64.	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي الإداري	167
65.	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل	168
66.	متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل	169

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	بعض العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع	20
2	نافذة هاري للصراع بين الأفراد والآخرين	24
3	أنواع الصراع التنظيمي	27
4	مراحل عملية الصراع	28
5	الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج توماس وكلمان	36
6	إشباع الحاجة لدى الفرد	52

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	كتاب موجه للمحكمين لتحكيم الاستبيان	184
2	الاستبيان	185
3	قائمة بأسماء المحكمين	189
4	كتاب موجه من الجامعة إلى مدير الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الصحة	190
5	كتاب موجه من الجامعة إلى مدير عام ديوان وزير الصحة	191
6	كتاب موجه من مدير عام ديوان وزير الصحة إلى مدير عام المستشفيات	192
7	كتاب موجه من مديرة دائرة الشؤون الإدارية والمالية بالرعاية الأولية للعيادات الأولية.	193

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً- مشكلة الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- أهمية الدراسة

خامساً- مفاهيم ومصطلحات

سادساً- صعوبات واجهت الباحث

يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر فمن البديهي أن يتكون الصراع، وبما أنه من عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، حيث أن البشر يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف والصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة، والصراع هو سمة قديمة فمنذ الصراع الأول ما بين قابيل وهابيل إلى زمننا هذا تعتبر أسباب الصراع واحدة وهو الاختلاف في التوجهات والتفكير. (مصطفى، 2000م، ص 425)

يقال أن الإنسان مدني بطبعه، كما أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فلا بد له من التعايش معهم والاختلاط بهم لأي سبب من الأسباب وفي أي زمان أو مكان.. وهذا الأمر (التعايش والاختلاط) قد تترتب عليه بعض المنغصات، فمن إساءة بكلام أو غمز ولمز وغضب وانفعال وردود أفعال.. وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى الشتم والسباب وربما العراك والاشتباك.. فها هو حاتم البلخي حيث سأله الإمام أحمد بن حنبل قائلاً: يا حاتم اخبرني فيم التخلص من الناس فقال حاتم يا أبا عبد الله ثلاث خصال: أن تعطيه حقوقهم ولا تستقضي منهم حقاً، وأن تعطيه مالك ولا تأخذ من مالهم شيئاً، وأن تحمل مكروههم ولا تكره أحداً منهم على شيء.. فأطرق ابن حنبل هنيهة ثم رفع رأسه وقال يا حاتم إنها لشديدة فقال حاتم: وليتك تسلم وليتك تسلم وليتك تسلم فإسلامة مطلب في كل شيء ولكنها لا تحصل على كل حال وقد قال النبي - صلى الله عليه وسلم -: (الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم)، فالصبر مطلب في هذه الحياة وقد قال الله جل وعلا: (وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ). "فصلت 35" (المبارك، 2004م)

طالما أن الأطراف العاملة في المنظمة مختلفة فتختلف توجهاتهم وظروف العمل لديهم والمشكلات والخلافات والطموح فيما بينهم قد يولد الصراع إن كان سلبياً أو إيجابياً والذي بدوره يؤثر تبعاً على المنظمة وأدائها، حيث أن هذا الصراع لا يؤثر سلباً على أداء المنظمة وإهدار الوقت لحل هذه الصراعات فالخطورة أكبر على المؤسسة من حيث الأداء والتطور والنمو والاستقرار، ويرى أن الكفاءة والفعالية التنظيمية تتطلب قدر صحي من الصراع التنظيمي والوظيفي والذي يرتبط أيضاً بقدر صحي من ضغوط العمل التي تخلق جواً من التنافس المهني المنظم في بيئة العمل مما يدفع الأفراد والوحدات التنظيمية إلى التحسين والتطوير والابتكار والإبداع المتواصل لتفعيل الأداء والنتائج. (أبو بكر، 2005م، ص 221)

والصراع يأخذ أشكالاً متعددة منها صراع الفرد مع نفسه أو صراع بين الأفراد أو صراع بين الجماعات أو صراع تنظيمي؛ وإذا أخذنا الصراع بين الأفراد فإن أصحاب النظرة الكلاسيكية ينظرون إلى الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعلى ضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، ويزداد الصراع حدة عندما تبتلى المنظمة ببعض المدراء غير الأكفاء الذين يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية والأهواء بدلاً من جمع المعلومات وإتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار إضافة إلى عدم التزامهم بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحدته، أما أصحاب النظرة الدافعية العلمية فينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه وأن مسببات الصراع الأساسية وهي الاختلاف حول أساليب الرقابة واختلاف الأهداف. (الخليل، 2008م)

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة وكذلك هي في إدارته لاسيما أن المدير كقائد له عدة أدوار منها دوره كقاض ويتضمن هذا الدور أن يفهم خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع وقد يوفق أو لا يوفق، وقد لا يرضى أحد أو بعض الأطراف فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد. (مصطفى، 2000م)

والنظرة السائدة للصراعات على أن نتائجها سلبية فهي تؤدي إلى إحباط سلبي وانفعال وانخفاض الروح المعنوية وتدني روح الفريق كما أنها تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال هذا جميعه يؤدي إلى انخفاض الأداء، إلا أن هذه النظرة على سلبية الصراع قد اختلفت عن الماضي باعتبار أن الصراع داخل المنظمة هي ظاهرة مطلوبة أيضاً وأن هناك إيجابيات فهي تشجع على تبني الأفكار الإبداعية والحلول الخلاقة كما أنه يثري النفس بروح التحدي ويبعدها عن الخمول كما أنه يؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات، ويعني هذا أن جوهر ضغوط العمل والصراع التنظيمي والوظيفي هو في حقيقته أحد المقومات الأساسية لكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي والتنظيمي في أي مؤسسة، إلا أن هذا يتطلب رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الضغوط وتلك الصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معاً، ليكون ذلك بمثابة الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والبواعث والحوافز لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين بها، حيث تكمن الخطورة في البديل الطبيعي التلقائي لذلك في حالة غياب أو فشل السياسات الإدارية ونظم وقيم العمل التي تضبط وتوجه ضغوط وصراعات العمل التي تصبح في هذه الحالة وسيلة أو أداة لفئة معينة محدودة في المجتمع من أجل الاستحواذ على السلطة وتوسيع الصلاحيات وتعميقها وتنمية فرص المكاسب الخاصة والمصالح الذاتية، وكل ذلك يتم من تحت مظلة وفي إطار الشرعية التي تم بناؤها

وتأسيسها من خلال هذه الفئة أو تحت سيطرتها وتأثير نفوذها على القائمين بصياغة هذه الشرعية. (أبو بكر، 2005م)

ولما كانت المنظمات الحكومية من المؤسسات الهامة والتي تتميز بالصراعات كان لابد من معرفة طرق إدارة الصراع بها وكيفية وجوب استغلالها لإمكانية تعايش الموظفين معاً لنتضافر الجهود وترتقي للأمام.

أولاً- مشكلة الدراسة:

تتعين مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هو أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي؟

ويرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وانعدامه أو انخفاضه عن المستوى يسبب الخمول ومع الزمن إلى انهيار المؤسسة، كما أن وجوده بدرجة كبيرة ضار للمؤسسة فالمطلوب هو القدر المتوسط من الصراع؛ (العميان، 2002م)

ويعنينا هنا تدخل الإدارة وأنماط معالجتها لهذا الصراع وما يحدث من مشكلات ومعرفة كيفية التعامل السليم مع هذه المشكلات من قبل الإدارة من شأنه أن يؤثر على التطوير التنظيمي وشكل المؤسسة بصورة عامة، وهل يقود ذلك إلى تطوير المؤسسة أم إلى تأثير سلبي عليها.

ولأنها من المؤسسات المعنية بخدمة المواطن فقد يؤثر هذا الصراع على المواطن في النهاية أو حتى المجتمع ككل بحيث أن هذه المؤسسات لا تؤدي واجبها على الوجه المطلوب.

ثانياً- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

وبنيتق عن تلك الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسوية والتطوير التنظيمي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب والتطوير التنظيمي.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التنازل والتطوير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر-المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- الدرجة- المسمى الوظيفي-الحالة الاجتماعية-مكان العمل)

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (أنماط إدارة الصراع) يتمثل في:-

- نمط القوة والسيطرة.
- نمط التعاون.
- نمط التسوية.
- نمط التجنب.
- نمط التنازل.

المتغيرات التابعة

وتتمثل في (التطوير التنظيمي) ويمكن تمثيله في النقاط التالية:-

- التطوير في سلوك الفرد. (الشخصية والاتجاهات والدافعية)
- التطوير في سلوك الجماعات. (الجماعات الرسمية وفرق العمل)
- التطوير في التنظيم. (السلطات والسياسات والأهداف والأنظمة واللوائح)

ثالثاً - أهداف البحث:-

- دراسة أنماط إدارة الصراع في المؤسسة المذكورة ومعرفة أثرها على التطوير التنظيمي وماهية هذا التأثير.
- دراسة ما هي الأنماط المستخدمة للتعامل مع الصراع في المؤسسة المذكورة.
- دراسة ما هو تأثير كل نمط على التطوير التنظيمي في المؤسسة وأيهما الأفضل في التعامل.
- دراسة آثار أنماط إدارة الصراع في تغيرات الفرد والجماعة والتنظيم.
- التعرف على الأسلوب العلمي للتعامل مع الصراع لمصلحة المؤسسة وما يخدمها وهل يُجبر الصراع للناحية الإيجابية التي تعمل على النمو والتطور وخاصة في الأداء التنظيمي.
- الاستفادة من الآثار الناتجة عن الصراع لدراسة إمكانية التحكم فيها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

رابعاً- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :

المنظمات الحكومية :

تتبع أهمية البحث كونه يتناول قضية من أهم القضايا التي تؤثر على مؤسسات عامة فهو يتناول أحد الأسباب التي تؤثر في أداء المؤسسات الحكومية التي تخدم المجتمع ككل. فدراسة الأنماط المناسبة لإدارة الصراع وتأثير كل منها على التطوير التنظيمي من شأنه أن يزيد من كفاءة هذه المنظمات التي تعود بالنفع على المواطن في النهاية.

المهتمين والباحثين

هذه الدراسة من شأنها أن تدعو الباحثين للزيادة في التعمق في هذا النوع من الدراسات وأن تزيد من التعامل والتفقه في هذا النوع من المشاكل التنظيمية حول صراعات العمل وإدارتها والالتفات إلى الممارسات التي من شأنها أن تقود الصراعات وتغيير النظرة السائدة بأنها دائماً سلبية أو أنها فاقدة التأثير على أداء المنظمات.

المجتمع :

من الطبيعي أن يكون أي تطور أو مؤثر على المؤسسات العامة سيؤثر بدوره على المجتمع والمواطن بشكل خاص بالذات حينما نتكلم عن مؤسسات حيوية لا يستغني عنها أي مواطن كوزارة الصحة وبدوره هذا البحث يضيف إفادة للمجتمع من خلال هذه الدراسة.

الباحث:

تساعد الدراسة الباحث في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كما تساعده في التعمق في البحث العلمي ومعرفة الجانب العملي في زاوية البحث والمعرفة التجريبية بالتعرف على واقع المؤسسة الحكومية والأنماط التي يتم إتباعها في إدارة الصراع وهل لها الأثر على هذه المؤسسة وما نوع هذا الأثر داخل مؤسسة حكومية فعالة وحيوية وفي التوصل لأي من هذه الأنماط المفيدة للمنظمات ويساعدها على التطور والنمو والاستقرار.

خامساً- مصطلحات الدراسة

- **الصراع:** بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم،

في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على الصلاحيات أو الامتيازات بما

يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (البياني،2005)

- **إدارة الصراع:** عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة للتعامل مع

الصراع وتعظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه. (جرينبرج و بارون،2004م، ص 486).

- **التطوير التنظيمي:** عملية مخططة ومقصودة وتهدف لزيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشكلات والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية. (العميان، 2002م، ص344)
- **المؤسسات الحكومية:** هي مؤسسات تتبع لسياسة الدولة وتتلقى التعليمات الإدارية والسياسية من الحكومة وتستمد سلطتها ومصادرهما الفنية من سلطة الحكومة.

سادساً- صعوبات واجهت الباحث

صعوبات تتعلق بتعبئة الاستبيان

الوضع السياسي والثقافي الراهن : كانت أحد الصعوبات وأكبر الصعوبات التي واجهت الباحث والتي انبثق عنها عوائق جمة فكانت تتدخل دائماً حساسية التنظيمات السياسية فهي تعتبر كأحد أهم أسباب الصراع الدائر في المؤسسة في فترة إعداد البحث، وهذا أوجد صعوبة بالإقناع بأن الدراسة بعيداً عن السياسة أو لأغراض غير السياسة فقد أثرت جدياً على استجابة المبحوثين للتعامل مع الاستبيان حتى أصبح يُتعامل معه بشكل عدائي، أو من يتعامل معه يضع في مخيلته الحسابات الكثيرة وكيفية التعامل معه وتعبئته، مما شكل إرهاباً للباحث حتى تمكن من الحصول على تفاعل إيجابي من قبل المبحوثين.

ومن الصعوبات التي واجهت الباحث في تعبئة الاستبيان أنه كان هناك من يحمل مسمى وظيفي ويعمل بمسمى آخر وخاصة الإداريين.

صعوبات تتعلق بجمع البيانات:

كذلك من ضمن الصعوبات التي واجهت الباحث جمع المعلومات عن الموظفين في الوزارة وذلك لغياب تقرير إحصائي رسمي بالموظفين ومسمياتهم فقد تم تسليم الباحث كشف بالموظفين يضم المسميات وعدد شاغريها لموظفي الصحة، اضطر الباحث لنسخه وتفريغ بياناته استغرق ذلك أكثر من عشرة أيام حتى أستطاع تحديد حجم وشكل المجتمع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

تمهيد

- أولاً- مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره.
- ثانياً- خصائص ومستويات الصراع التنظيمي.
- ثالثاً- أسباب ومحاور الصراع التنظيمي.
- رابعاً- أنواع الصراع التنظيمي.
- خامساً- مراحل الصراع التنظيمي.
- سادساً- آثار الصراع التنظيمي.
- سابعاً- إدارة الصراع التنظيمي.

الصراع التنظيمي

تمهيد:

إن الإنسان ومنذ كينونته يعيش في صراع دائم ، وهذا الصراع إما أن يكون داخلياً أو خارجياً ناجماً عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لدية نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يحرمه من تحقيق غاياته وأهدافه؛ فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة ومتفاوتة وأحياناً متساوية في أهميتها، ولكن الظروف المحيطة وأحياناً إمكاناته الفردية تمنعه وتحبطه من تحقيقها مجتمعة. فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف وكلها متساوية في أهميتها، فإن الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها و يسعى لتحقيقها (المومني، 2002م)

والصراع يثير ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء إذ أن الصراع إحدى الإفرزات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة... إلخ من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية ولذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين والباحثين وعلماء الإدارة للصراع التنظيمي (حمود، 2002م، ص 142).

أولاً- مفهوم الصراع وتطوره

يستخدم البعض مصطلحات عديدة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك أو النزاع أو التعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يومياً حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق، ويمكن النظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمية. (حريم، 2004م، ص 175).

تعريفه لغة:

التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف. (العميان، 2002م، ص 363)

الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات: يعرف مارش وسيمون الصراع على أنه: "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل" (March & Simon, 1958, P.276) كما يعرفه ليفيت على أنه: "نوع من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين". (Leavitt, 1964, P.212) ويُعرف الصراع التنظيمي على أنه "تهديد للاستقرار أو التكامل، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالاً وصوراً متفاوتة" (الديب، 1987م، ص 6). ويمكن تعريفه على أنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، وبشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع (أو تناقض) بينها". (القيوتي، 2000م) ويرى روبنز الصراع بأنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" (Robbins, 2001, P.243)

أما رحيم فقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه، إذ عده: "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التناظر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة". (Rahim, 2001, P.118)

وقد ذكر العميان تعريفاً للصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته". (العميان، 2002م، ص 364) ويمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية "بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل" (المومني، 2002م) ويُعرف الصراع كالتالي "إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية". (جرينبرج و بارون، 2004م، ص 477).

يمكن تعريف الصراع الإداري أو (النزاع في العمل الإداري): "بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. أو أن يكون محور الصراع هو الخطوة بالرضا و القبول لدى المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على الشهرة في الأوساط المهنية والاجتماعية ، وغيرها من الرغبات المشروعة وغير المشروعة والتي تشكل مادة للصراع في المنظمات الإدارية بين أطراف عدة يحاول كل طرف استخدام ما لديه من مقومات التأثير ضد الطرف الأخر في سبيل زعزعة مركزه من مكانه الحالي أو بقصد الاستحواذ على موقعه بشكل كامل. وقد يجري هذا الصراع بشكل فردي ، أو جماعي ، كما قد تكون المصلحة فردية أو جماعية، ولكن في أغلب الأحيان يكون الصراع الإداري متسماً بالتغير في اتجاهاته وملامحه وحتى الأطراف المستفيدة منه. فقد تكون لدى فرد معين مصلحة في زحزحة فرد آخر، ولكنه يقوم بتأليب مجموعة لتنفيذ أغراضه. وقد يحدث العكس، إذ قد تكون هناك مجموعة ضد مجموعة أخرى إلا أن المستفيد من عملية الصراع فرد واحد". (البياني، 2005م)

وفيهم الصراع التنظيمي على أنه: نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها (الخليل، 2008م)

كما يرتبط مفهوم الصراع مع بعض المفاهيم الأخرى كالتنافس والتعارض وبشكل عام فإن هذه المفاهيم تعبر باستمرار عن "حالة توتر" سواء كانت هذه الحالة على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعة، أو المنظمة، وإذا استثنينا من حديثنا الحالات الفردية فإن حالة التوتر تصير تعبيراً عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة، ومستوياتها ، أو وحداتها وفروعها المختلفة؛ والذي يميز الفرق بين التنافس والصراع هما درجة التوتر وهدف التوتر، فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ، ويعبر عن حالة تناحر بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف الآخر وتعبير عن علاقة رابح وخاسر أو قاتل ومقتول، هذا ما يمثله توجه الأطراف المتصارعة بغض النظر عما تصبو إليه حالة الصراع في النهاية؛ أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالة التوتر فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين وإن كان يتضمن ولو ضمناً حرص كل طرف على هزيمة الطرف الآخر هزيمة نكراء إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها للإحساس بأهمية التعايش، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض البرامج والأهداف، فالتنافس يصير بديلاً عن الصراع في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدداً بالخسارة وعدم القدرة على الاستغناء عن الطرف الآخر، وقد يتحول التنافس لصراع عندما يجد أحد الأطراف أن قوته أصبحت تمكنه من هزيمة الطرف الآخر؛ أما التعارض فيكاد يكون أدنى درجات التوتر، كما أنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف آخر، أنه تعبير عن نوع من عدم الانسجام أو التماثل، إلا أنه قد لا يؤدي بالضرورة إلى التنافس

والصراع بينها، فالتعارض تعبير عن اختلاف لا خلاف، بين وجهات نظر الأطراف المتعارضة، وفي الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف معين، فإنه سيتحول إما إلى تنافس أو صراع، وذلك حسب نوعية التحول الحاصل. (عساف، 1993م)

ومهما يكن من أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع إلا أننا لا نجد اختلافاً جوهرياً فيما بينها فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في التوجهات والآراء والمصالح لدى الموظفين وهذا طبيعي بين البشر إلا أن هذا النزاع قد يكون إيجابياً ومميزاً لصالح المؤسسة أو يكون ضاراً ويؤدي إلى الاختلال الوظيفي. (العميان، 2002م)

تطور مفهوم الصراع:-

ولفهم ذلك دعنا ندرس النظريات المختلفة حول الصراعات:

النظرية التقليدية:

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة. (المغربي، 1995م، ص 310).

ويُنظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم ، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه ، والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في اغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة. (المومني، 2002م)

كما أنه يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية تعتبر ظاهرة خلل إداري وظهوره أمر سلبي ولا مبرر له، وكان الاتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطباعاً سيئاً في حالة وجود صراع في المنظمة، وتحاول الإدارة أن تُشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الافتراضات التالي:-

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثوا الإضرابات).
 - يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع،
 - إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.
- ولما كان الصراع طبيعياً وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي ، ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات ومن ذلك: أن إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً، وأنه كلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج

أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، وبتوضيح المشاكل المسببة للصراع، ويوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها. (القريوتي، 2000م، ص 242)

النظرة السلوكية للصراع:

وقد سادت هذه النظرة منذ الخمسينات من القرن العشرين وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (المغربي، 1995م، ص 310).

وهي تعتبر تطويراً للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه. (المومني، 2002م)

و قد نظرت هذه الفكرة للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقاً إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن لا يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول ولا تسعى الإدارة أن يكون الصراع قائماً إلا أن يكون تحت سيطرتها باستمرار. (حمود، 2002م)

النظرة الحديثة (التفاعلية)

وهي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل هو إيجابياً أيضاً في بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائياً ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:-

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب. (المغربي، 1995م، ص 310)

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية. إذ ترى في الصراعات أمر حتمياً لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقاً لنمط التعامل معها وإدارتها. (المومني، 2002م)

إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع "شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع "ديكتاتورية أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المنظمة. (القريوتي، 2000م)

ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية،

وقد أكد كيلي (Kelly) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وإدارتها، (حمود، 2002م).

جدول رقم (1)

يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعية/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: العتيبي، طارق بن موسى، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م، ص16.

ثانياً- خصائص ومستويات الصراع التنظيمي:-

من التعريفات السابقة نستطيع القول أن هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي وهي:

- 1- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- 2- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- 3- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- 4- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- 5- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- 6- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (العتيبي، 2006م، ص13)

مستويات الصراع:

بعد التعرف على المدارس الإدارية المختلفة فيلزم معرفة ما هي مستويات الصراع

التنظيمي في المنظمات الإدارية؟

يقول (المغربي، 1995م) بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل لزيادة أو نقص الصراع في حالتين: فإذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة

التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه، أما إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

- 1- مستوى الصراع المرغوب فيه.
- 2- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
- 3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.
- 4- ويُسمّى المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع) ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاث للصراع التنظيمي. (العتيبي، 2006م)

جدول رقم (2)

يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	متقدم/ منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: العتيبي، طارق بن موسى، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م، ص 17.

ثالثاً- أسباب الصراع التنظيمي ومحاوره:-

تتنوع أسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات أو بين مجموعات العمل أو بين الأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة، وقد حصر (البياني، 2002م) أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

- 1- سوء الفهم.
- 2- تصادم الشخصيات.
- 3- اختلاف القيم والأهداف.
- 4- اختلافات الطرق والأساليب.
- 5- اختلاف حول المسؤوليات.
- 6- نقص التعاون.
- 7- مسائل متعلقة بالسلطة.
- 8- المنافسة على الموارد المحدودة.
- 9- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات.

وبرغم تنوع هذه الأسباب وربما غيرها، إلا أن (عساف، 1993م، ص214) جمعها حول عدد من المحاور الرئيسية:-

محور القيم والاتجاهات:

تمثل القيم أهم محور فهي التي تُعطي المنظمة أو الفرد المعنى والنوعية والخصوصية المتميزة؛ ونظراً لأهميتها فإنه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود إلى الاختلافات حول القيم، وخاصة القيم العقائدية أو الأيديولوجية، أو القيم الاجتماعية السائدة، ومرد هذا الصراع أن هذه القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، وبالتالي فإنها لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بها قوياً كلما زادت احتمالات الصراع، ومع ذلك على الإدارة أن تظل تؤكد على أهمية القيم ولكن ضمن شرطين هما: أولاً- عدم التعارض بين منظومة القيم وبين القواعد العلمية، وإذا حصل تعارض معين فلا بد من ترجيح الأخيرة ترجيحاً عقلياً مقنعاً. ثانياً- محاولة التوحيد المستمر بين القيم السائدة في المنظمة، وذلك بأية أساليب ممكنة تعبوية أو تنظيمية، وذلك حتى لا تكون هذه القيم محوراً للاختلاف أو الصراع.

محور المصالح وطرق توزيعها:

تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقاً لتعدد العاملين وتجمعاتهم المختلفة، فكل شخص أو كل جماعة من الجماعات الرسمية أو الغير رسمية يمتلك مصلحة معينة تختلف باختلاف اهتماماتها أو طموحاتها، ويظل من المتوقع أن تختلف هذه المصلحة عن المصالح التي يمثلها الأشخاص الآخرون أو الجماعات الأخرى، وأن هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة، وبالقدر الذي قد يدفع كل طرف إلى حشد نفوذه لمجابهة الطرف الآخر، وهنا تصير المنظمة الإدارية مهددة بالتفكك والانهيال؛ وتزداد خطورة الأمر عندما يحدث الاختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين في إطارها، وخاصة المستويات العليا التي تتولى مهمة تسيير المنظمة وقيادتها، وفي هذه الحالة فإن المنظمة ستقع فريسة الفساد الإداري المحقق، ومن ثم الانهيار الفعلي؛ ولتلافي هذه الناحية هناك اتجاهان علاجيان للمشكلة وهما: (عساف، 1993م، ص215)

الاتجاه الأول:- على المنظمة العمل على تنمية ثقافة مبدأ ترجيح المصالح العامة على المصالح الخاصة عندما يتعارضان.

الاتجاه الثاني:- ويتمثل في مبدأ توحيد الأهداف والمصالح العامة والخاصة في إطار المنظمة المعنية وانسجامها، إلا أن الدراسات تثبت استحالة توحيد الأهداف وذلك إما لعدم إمكانية تحديد الأهداف الفعلية للعاملين في المنظمة؛ واختلاف المعايير بين المنظمة والعاملين وبين العاملين

أنفسهم؛ والتفاوت في درجة الإدراك الحسي لأهداف المنظمة بين العاملين.(عساف، 1993م، ص216)

لذلك فإنه لن يكون من السهل تجنب حالات الاختلاف والصراع، إلا أن التمسك ببعض القيم الوظيفية أو الإدارية الإيجابية قد يخفف من احتمالات ذلك ويرشده، مثل قيمة العدالة في المكافأة أو المعاقبة على اعتبار كل وما يستحق، والعمل على إحياء روح الفريق وروح المسؤولية الجماعية من خلال تعميم أساليب المشاركة في العمل والنتائج دونما تمايزات فردية قد يدفع في هذا الاتجاه الإيجابي. (عساف، 1993م)

محور المكانة والهيبة:

وهو يختص بالمستويات الإدارية العليا، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القيادات الإدارية في هذه المستويات تكون قد تمكنت من إشباع حاجاتها المادية واتجهت للاهتمام لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى؛ ولما كانت المكانة والهيبة مرتبطة بموقع السلطة والقوة في المنظمة فإنه يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة فعلياً أمام جمهور العاملين، أو أمام المجتمع، وبصورة تسحب البساط فعلياً من تحت أقدام السلطة رسمياً وتلك في الملاحظة الواقعية معركة من أشد المعارك ضراوة على مستوى المنظمات المعاصرة، وأنه يمكن اعتبار النزاع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجاً حياً على ذلك غالباً.(عساف، 1993م، ص217)

محور النفوذ:

ويبدو هذا المحور على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا بنفس الأثر والخطورة لمحور المكانة والهيبة، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمر في ذلك، ويحاولون كسب ود تلك القيادات أو تأييدها ليمتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم، وأنه يمكن القول بأن كل مظاهر التملق السائدة في مجتمعاتنا وإدارتنا تستهدف أصلاً مثل هذا الهدف. (عساف، 1993م، ص218)

محور الاختصاصات والمسئوليات:

حيث أن النزاع حول الاختصاص يكاد يمثل واحداً من أسوأ ما تواجهه المنظمات المعاصرة في البلدان العربية والنامية، والنزاع في هذا المجال يختلف من شخص لآخر، وقد يعلن أحد الأطراف الحرب على طرف آخر بحجة أن ما يمارسه الأخير هو من اختصاص الطرف الأول ومسئوليته، (وفي هذا توجه نحو الحصول على مزيد من الاختصاصات والمسئوليات سواء كان ذلك بدافع واقعي، أو بدافع الحصول على مزيد من النفوذ والمكانة).

وقد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يعلن حرباً على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يثقل العبء المطروح عليه. (وقد يكون في هذا توجه للحصول على أكبر قدر من الراحة والتهرب من المسؤولية)؛ ويتضمن هذا المحور بدوره نوعاً من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضاً من السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقتهم الإبداعية، ويظل الرؤساء متشبثين بالسلطة بين أيديهم، إما لعدم الثقة في مرؤوسيه، أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم، أو غير ذلك. (عساف، 1993م، ص218)

إضافة إلى هذه المحاور المختلفة فإن هناك بعض الأسباب الهامة التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي، وأهمها:

أ- الخلل في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاء بوضع الهياكل التنظيمية.

ب- تعدد التنظيمات الغير رسمية، حيث يمكن القول بأنها كلما زادت في عددها وتنوعت واختلقت في قيمها كلما مثل ذلك مبرراً للنزاع بينها، وبالقدر الذي يهدد وجود المنظمة وفعاليتها.

ت- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يركز على هذا الأسلوب يربطه بسياسة موسعة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية. (عساف، 1993م، ص219)

ورغم أهمية هذا الاتجاه إلا أنه قد يؤدي إلى حساسيات شخصية بين العاملين أفراداً وجماعات وبصورة قد ترقى إلى درجة التصارع بينهم، وخاصة إذا لم يكن هناك معايير محددة ودقيقة لقياس فعاليتهم، أو إذا كانت هناك فروق فردية كبيرة بينهم، وبالقدر الذي يحول دون إمكانية التجانس أو التناسق بين فعاليتهم. (عساف، 1993م)

وهناك من صنف أسباب الصراع بأبعاد مختلفة مثل أسباب عقلانية تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات... إلخ وقد ذكر (حمود، 2002م) أن الصراع يمكن أن ينشأ في المنظمات عادة نتيجة للأسباب التالية:-

1- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم.

2- التنافس على الموارد المتاحة: وخاصة عندما تتسم هذه الموارد بالندرة النسبية فإن الصراع بين الأقسام والوحدات التنظيمية أو حتى الأفراد للحصول على هذه الموارد.

3- صراع الأدوار: خاصة عند تعارض الأدوار المراد إنجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعاً من التعارض في أداء الأنشطة والمسئوليات المناطة لكل منهم.

4- تفاوت السمات الشخصية للأفراد: وتفاوت الصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة غالباً ما يكون مصدراً للصراع بينهم كالسن والجنس والاتجاهات والمدرجات والعقائد

5- اختلاف الإدراك: وتمثل المعاني التي يطلقها الفرد واختلاف الإدراك بسبب اختلاف القيم والاتجاهات والعقائد.

6- التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يختلف الأفراد من ناحية التركيب النفسي فمنهم من يميل سلوكه للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعباً في التعامل مع الآخرين في حقل العمل التنظيمي وهذا بدوره يؤثر على الصراع نتيجة اختلاف الأمزجة النفسية للأفراد.

7- الرضا الوظيفي: وهذه الظاهرة من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذا أن عدم الرضا للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والانتلاف الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل مما يزيد بشكل أو بآخر ظواهر الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات.

ومن هنا يتضح بجلاء أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ مطلقاً وإنما تترعرع ظاهرة الصراع في المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين أو الاختلاف بالأهداف والاتجاهات أو القيم الشخصية أو التداخل في أنشطة العمل والاعتمادية بين الدوائر والأقسام والوحدات التنظيمية وكذلك التداخل بين الصلاحيات والمسئوليات وعدم وضوح التعليمات والإجراءات المقترنة بالعمل حيث ان هذه المتغيرات تلعب دوراً أساسياً في تعميق شدة وحدة الصراعات القائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. (حمود، 2002م، ص 153).

وقد ذكر العميان بشأن التمييز بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

2- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

3- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

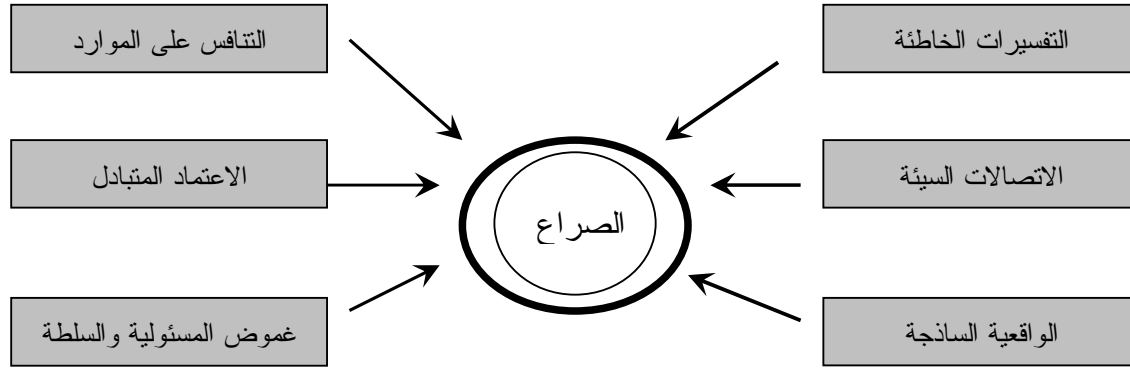
أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. (العميان، 2002م، ص 365 ، 366)

والذي يمكن أن نستخلصه من كل ذلك: أن الصراع لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات، بل يحدث أيضاً نتيجة لنوعين من العوامل باعتبار الأسباب المذكور سالفاً يمكن أن تتدرج ضمن النوعين التاليين :

أ. عوامل شخصية: مثل التفسيرات الخاطئة، والواقعية الساذجة، والاتصالات السيئة التي ينتج عنها المشاحنات الطويلة، والحقد والرغبة في الثأر أو الانتقام.
ب. عوامل تنظيمية: مثل غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، ومحدودية الموارد ويخلص شكل رقم (1) هذه الأسباب: (جرينبرج، بارون، روبرت، 2004م، ص480).

شكل رقم (1)

يوضح بعض العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع



جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة وتعريب، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004م، ص482.

رابعاً- أنواع الصراع :

يمكن تصنيف أنواع الصراع إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:
وفقاً لمستوياته أو وفقاً لاتجاهاته أو وفقاً للتنظيم أو وفقاً للتخطيط وسنشرح بالتفصيل الأنواع السالف ذكرها.

الصراع وفقاً لمستوياته:

يمكن تصنيف مستويات الصراع إلى سبعة مستويات ابتداءً بالمستوى الفردي وانتهاءً بالمستوى المؤسسي:

1- الصراع داخل الفرد :

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

عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. (العميان، 2002م، ص367)

وقد اعتبر شيرمر هورن وزملائه أن تحمل الفرد لمسؤوليات العمل بالإضافة لمسؤوليات أخرى مثل مسؤوليات العائلة ومطالبها يؤدي إلى الصراع داخل الفرد؛ فالفرد يمكن أن يشعر بصراع داخلي في الاختيار بين أهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامة بالعمل داخل المؤسسة بطريقته هو أو كما تريد المؤسسة؛ بينما عالج لوثنانز luthans هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع و ينظر إليه على انه نابع من إحباط يعيشه النظام أو صراع في أهدافه أو أدواره. (المومني، 2002م) ويرجع هذا النوع من الصراع للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل وقد أوجزها (ماهر، 2004م) كالتالي:-

أ- صراع الدور

فلكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة وباعتبار أن كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي أو غير رسمي لسلوك الفرد وغالباً تتضارب هذه الأدوار وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور"، ويرى Herbert أن صراع الدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو رئيس العمل "Foreman" فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمل، بينما ينظر إليه العمال على انه فرد منهم وسيعتني بأمرهم مثل الأجر، الترقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسة لصراع الدور:

- 1- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- 2- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- 3- القيام بدورين في آن واحد.
- 4- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- 5- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

أ- الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحياناً، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

ب-المركز: وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

ت- أسلوب الإشراف: فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، كذا قد يقوم المشرف بتكليف المرؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر. (العميان، 2002م، ص 367، 368)

ب- عدم إشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف، وعندما يتعرض تحقيق الهدف لعائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط. (ماهر، 2004م).

ج- صراع الهدف:-

ويحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما؛ وهي تؤدي إلى الصراع داخل الفرد خاصة عند الاختيار بينها، وقد تحدث (المومني، 2002م) عن الصراعات داخل الفرد بثلاثة أنواع مثل:-

- **صراع التوجه الثنائي الإيجابي** :- حيث يوضح ذلك بقوله أن الفرد في هذه الحالة يواجه بمشكلة الاختيار بين هدفين إيجابيين وكلاهما له نفس الأهمية .

- **صراع التجنب السلبي** :- وهنا الفرد يكون مجبرا في الاختيار بين هدفين كلاهما سلبي وغير محبب بالنسبة له ، لأنه ليس لديه اختيار آخر .

- **صراع التوجه والتجنب**: وفي هذه الحالة يكون الفرد مجبرا على الاختيار بين التجنب أو التوجه في نفس الوقت . وهنا يكون الفرد في هذه الحالة مجذوبا نحو الهدف ، وأيضا مرفوضا ومصدودا عنه بنفس الوقت، ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجود عناصر إيجابية وأخرى سلبية لنفس الوقت.

د- مشاكل العمل:

يشعر الفرد بتعارض أو نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم أمثلة وصوراً من مشاكل العمل:-

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد. (ماهر، 2004م، ص 267)

2- الصراع بين الأفراد

ويقصد بهذا النمط من الصراع بأنه ظاهرة صراع الأفراد مع بعضهم البعض، أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويكمن السبب الرئيس لهذا النمط من الصراع هو اختلاف السمات أو الموصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيللة أساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والثقافي والتربوي... إلخ من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد وقد بين (حمود، 2002م) هذه التباينات من خلال التالي:-

أ- العوامل الداخلية (الموروثة): وهي كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد وراثياً.

ب-العوامل الخارجية(المكتسبة):وهي كافة العوامل الخارجية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، باعتبار أن كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور. ومن أمثلة هذا الصراع: (القيوتي، 2000م،ص 248)

• الصراع بين المدير والمرؤوسين.

• الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

• الصراع بين العامل والمشرف.

• الصراع بين العامل والعامل.

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين أو أكثر هما:

الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ،

والثاني: يضم المسائل العاطفية مثلا المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم

التعاون والرفض. (العتيبي، 2006م،ص 26)

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد والآخرين ما يعرف ب

(نافذة جوهاري) وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت Joseph Luft وهاري انجهام Harry

Ingham وكلمة جوهاري تتكون من الحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على

تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهما.

(العتيبي، 2006م،ص 26)

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا

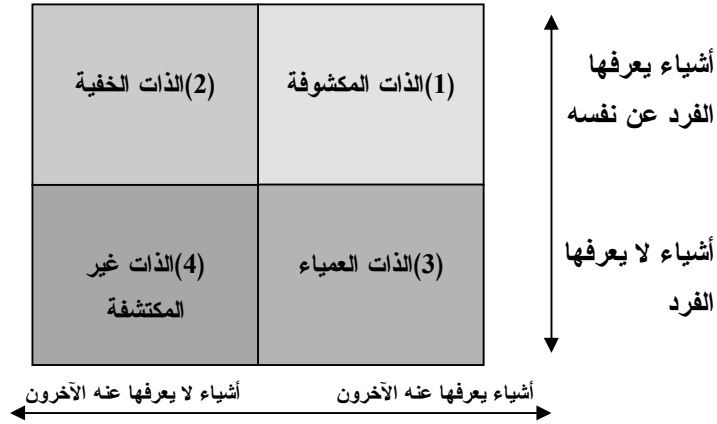
يعرفها عن نفسه، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية

من الخلايا الأربع مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد

فهناك أربع حالات تتضح من خلال الشكل رقم (2): (حريم، 1997م،ص 240)

شكل رقم (2)

يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرين



حريم، حسين: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص 241.

الحالة الأولى: هنا يعي الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم، وهم على علم بمشاعره وسلوكياته، وهذه الحالة أفضل الحالات جميعاً بالنسبة للتفاعلات، وبها أن المشاعر واضحة للجميع فيكون احتمال ظهور الصراع ضئيلاً في هذا الموقف. **الحالة الثانية:** وفيها يكون السلوك والأفكار معروفة للفرد نفسه، والمشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين، حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته وأفكاره خوفاً من ردود فعل الآخرين مثلاً، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الثالثة: وتمثل السلوك والأفكار غير المعروفة للفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين، كأن يكون الفرد مثيراً للغضب في أسلوبه وتصرفاته ولكنه لا يشعر ولا يدرك ذلك، وفي هذه الحالة لا يحاول الآخرون الحديث عن الفرد رغبة في عدم إجراجه، ويشعر الفرد في نفس الوقت أنه عبء على الآخرين، أو يشعر أنه غريب على الجماعة، وهنا أيضاً يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الرابعة: وهنا يكون السلوك والأفكار غير المعروفة للشخص نفسه وللآخرين، فأحياناً يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم تكن معروفة لديه أو لدى الآخرين، وفي هذه المواقف يظهر الصراع بسبب سوء الاتصال، أو بسبب سوء الفهم بين الفرد والآخرين. (حريم، 1997م)

3- الصراع بين الأفراد والمجموعات :

يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد. والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة. ويظهر هذا بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه. ومع أن الرئيس يستطيع ممارسة سلطته الرسمية. لكبح مثل هذا الصراع ، إلا انه لا يعتبر بشكل عام أسلوباً مرغوباً ، لان المرؤوسين يعملون دائماً لإيجاد وسيلة معينة لمواجهة. (المومني،2002م)

4- الصراع داخل المجموعة:

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة. والصراع هنا يكون واقعياً أو عاطفياً أو كلاهما معاً، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة ، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحاله معينه وكذلك على العلاقات بين الأفراد. (المومني،2002م)

5- الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئاً عاماً، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المؤسسة صعباً جداً. وهنا يكون موقع المدراء حلقه وصل بين المجموعات ، وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع. (المومني،2002م)

وينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين وجهات النظر، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها . (العديلي، 1993م) .

6- الصراع المنظمي:

فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى وقد تبين أنه في نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع :

أ- صراع هرمي : مثلاً صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم و جهازه الإداري .

ب-صراع وظيفي: مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس

ج-صراع خطي: مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي .

د- صراع رسمي :مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضيه ما- مشاركتهم في برامج

النمو المهني أثناء الخدمة - ومتطلبات مديرية /أو وزارة التربية والتعليم. (المومني،2002م)

7- الصراع بين المؤسسات :

ويحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتماداً على المدى الذي تخلق فيه مؤسسه ما ظروف غير حقيقية لمؤسسه أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى ويمكن أن يكون الصراع بين أرباب العمل واتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين ، وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات وليس وحدات جزئية فقط بل أيضاً الإدارات بجميع مستوياتها . وهنا يجب أن تدار كل الصراعات للصالح العام للمؤسسة وللأفراد المشاركين (المومني،2002م)

الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهه:

وقد ذكر (الأديب،1987م، ص ص 11 .12) عن أنواع للصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته وهي كما يلي:

1. الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة أو أداء أو اعتماد مشترك.

2. الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

أما الصراع وفقاً للتنظيم:

1-الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل. (العميان،2002م،ص375)

الصراع وفقاً للتخطيط

ويشير رو، وبيرس (Rue and Byars, 1989, P.248) فيميزان النوعين التاليين للصراع:-

1- الصراع المخطط أو الاستراتيجي:

وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب

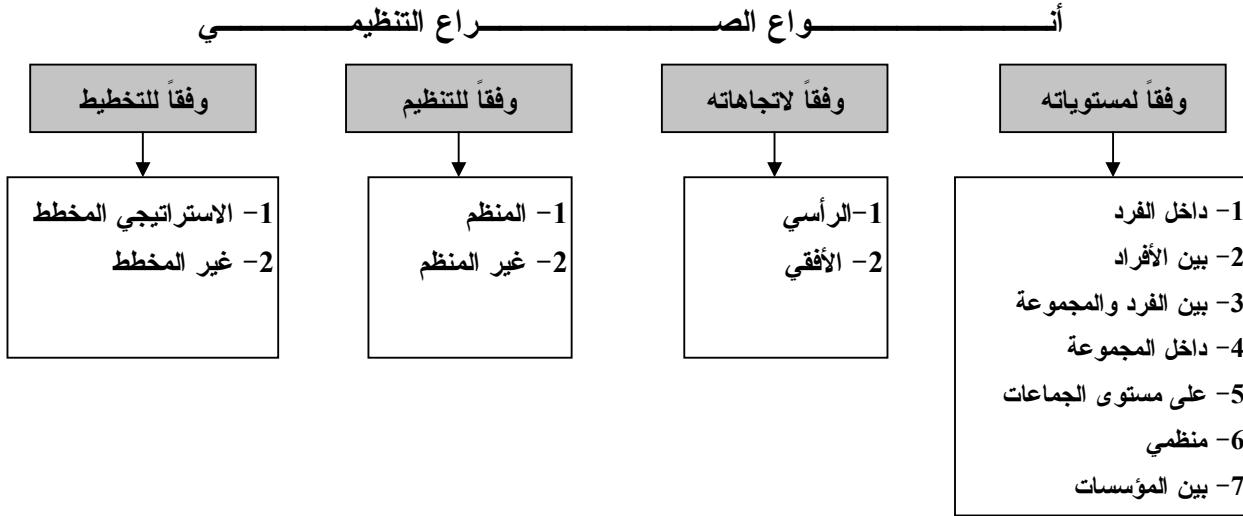
الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2- الصراع غير مخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي بالشكل رقم (3):

شكل رقم (3) يوضح



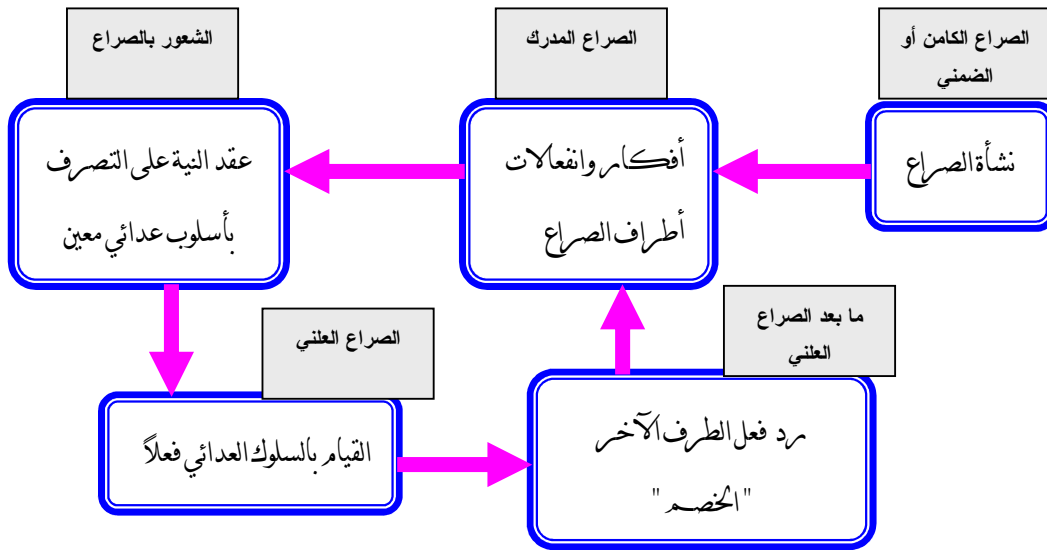
المصدر: إعداد الباحث.

خامساً- مراحل عملية الصراع

يمكن اعتبار الصراع عملية ديناميكية (dynamic process) وباعتبار أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" نوضحها في الشكل رقم (4):

شكل رقم (4) يوضح

مراحل عملية الصراع



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص263 بتصرف الباحث.

وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصور لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pondy وهو الأكثر شهرة والأكثر شمولية لفكر الكتاب وطبقاً لهذا النموذج يمر الصراع بخمسة مراحل وهي كالتالي:(العيان، 2002م، ص376)

1- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك.

سادساً- آثار الصراع التنظيمي

مع تطور النظرة للصراع على اعتبار أنه كان في البداية الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون إلى الصراع على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية وبأنه ظاهرة سلبية ليس لها أية جوانب إيجابية يجب التخلص منها، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة وأصبح يُنظر له على أنه أيضاً إيجابياً وظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية، ويتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل إن له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، وهذا يتوقف على بدائل وطريقة إدارة الصراع، فالمهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع منتمون للمنظمة، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع على أنه بناء يخدم المؤسسة، أو أنه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على آثار الصراع، فإذا ما كان

الصراع التنظيمي دافعاً لأهداف المنظمة اعتبر صراعاً إيجابياً بناءً محسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذٍ يعتبر صراعاً سلبياً مخرلاً للوظائف. (العميان، 2002م)

الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي وهي كالتالي:

أولاً- الآثار الإيجابية:

- يورد (حريم، 2004م) بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:
- 1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحن الهمم ويشد العزائم.
- 2- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلاً من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
- 3- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- 4- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة.
- ويضيف (العميان، 2002م) على هذه الفوائد:
- 5- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.
- 6- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين.
- 7- باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال.
- 8- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.
- فيما يذكر الكاتبان (المرسي، وإدريس، 2004م) بأن من إيجابيات الصراع من حيث التغييرات داخل الجماعة الواحدة:
- 9- أنه يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفاً واحداً لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- 10- يزيد من اوتوقراطية القيادة: فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع هذه بحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية والخلاف تكون أقل جاذبية لديهم.
- 11- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون الشعار " لا وقت للتراخي أو التبريد".
- 12- قد يُستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة: بحيث أن جانباً كبيراً من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي للشخص ما بين الحصول على مبتغاه والنجاة من العقاب. (زويلف و العضايلة، 1996م، ص198)

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي على الاعتبار اليقيني بأن الصراع ظاهرة أساسية وموجودة والهدف هنا ليس القضاء عليه بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج إيجابية للمنظمة، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري. (العميان، 2002م، ص379)

أما آثاره السلبية:

حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار ما يلي:
(العميان، 2002م)

1. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
 2. يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة.
 3. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
 4. يهدم ولاء الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات.
 5. يعوق العمل التعاوني الجماعي.
 6. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
 7. التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.
- ويضيف (البياني، 2005) حول سلبيات الصراع:
8. يكون موجهاً حول أبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة.
 9. خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين .
- ويعتبر (سيزلاقي ووالاس، 1991) أن من الآثار السلبية الناشئة بين الجماعات كالتالي:
1. تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف.
 2. تفشي استخدام الصفات السلبية
 3. ضعف الاتصال بين الجماعات كلما تطور الصراع، تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات.

4. الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها.

ويضيف (إدريس، المرسي، 2004م) من السلبيات التي تحدث خاصة التغييرات بين الجماعات وهي تحريف الإدراكات: بأن يتم التحريف لذاتها أو للمجموعات الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء المجموعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزاً في الأداء وأنه يصعب على التنظيم الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة - إن لم تتم معالجتها- بتمزيق المنظمة.

سابعاً- أساليب وأنماط التعامل مع الصراع

إدارة الصراع:

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكداً على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة، كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الريح لمختلف الأطراف. (المومني، 2002م)

فالصراعات أو النزاعات عديدة هي التي تحدث في مواقع العمل، إلا أن البعض منها يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقم الصراع وتصاعده. ومن أهم الطرق التي تمنع وقوع الصراعات في العمل وخاصة تلك التي تتولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما يأتي:

- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتياجات وتقبل هذه الاختلافات.
- الصراحة مع النفس ومع الآخرين.
- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان الفهم السليم لقيمهم ومعتقداتهم.
- على المدير في أي مستوى إداري، أن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين .
- عدم لجوء المدير بوضع نفسه في موضع دفاعي حينما يختلف مع الآخرين .
- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
- توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم .
- الاستفادة من مواقف الصراع التي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي نتجت عنه. (البياني، 2005م)

ويصنف (العميان، 2002م، ص ص383، 385) أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات:

1- الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

وهي من طرق إدارة الصراع من خلال إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة من خلال إيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة وفتح قنوات الاتصال بينهم.

2- الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم هذه الطرق:

أ- تتم معالجة الصراع من خلال تحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة من خلال استشاري أو أخصائي في المنظمة.

ب- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها تعتمد على نفسها الذي من شأنه أن يقلل درجة الاحتكاك فيما بينها وإن لم تستطع التخفيف يمكن إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ج- تبادل الموظفين من خلال انتقالهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

3- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

وقد استعرض (Hodje & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع:

أ- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

ب- تسكين الصراع أو تلطيفه عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف النزاع.

ج- التجنب والانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

د- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتوصل إلى حلول وسط بين أطراف النزاع.

هـ- المجابهة: وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها. (العميان، 2002، ص383)

وقد ذكرت الدهان عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:-

أ- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

ب- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

ج- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
وتعتبر فوليت أن الأسلوب الأخير هو الأمثل رغم صعوبته فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً. (تركي، 1986م)

أما كيلى (Kelly, 1974, P.128) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

أ- التفاوض: وهي جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل منفق عليه.

ب- التوسط: توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع عن طريق هذا الوسيط.

ج- التحكيم: وهما نوعان:

- التحكيم الاختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة الأطراف.

- التحكيم الإجباري: يتم اللجوء إليه بموجب القوانين والأنظمة.

أما روبنز (Robbins, 1998) فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي :

1- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة: هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر، حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع. غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة في الصراعات للمنطقة والعميقة، وبذلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات .

2- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة .

3- تجنب الصراع: مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت .

4- التقليل من أهمية الاختلافات: أو ما يمكن تسميته بتطرية الموقف Smoothing وتهدئته، وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

5- توزيع المصادر وتمدها : وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه.

6- التسوية أو الحل الوسطي : وتشكل هذه القسم الأعظم من طرق حل الصراع، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح .

7- استخدام السلطة أو صلاحية المركز : ومع أن هذا قد يشكل حلا مؤقتا، إلا انه ينجح أحيانا؛ لان العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات .

8- أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالبا ما يكون هذا مكلفا .

9- أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البيئي التربوي للنظام: وهذا أسلوب في متناول إداريي النظم خاصة، إذا ما تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البيئي للنظام.

ويقدم كيتز وكان (Ketez & Khan,1966) ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي:-

- 1- التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.
- 2- إيجاد جهاز مسئول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه.
- 3- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفراد أو جماعات وفتح حوار الصراع عوضاً عن كبتة ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم(تركي،1986م) كما طرح (Marion Peters Angelica,2004,p.,40) عملية حل للصراع على مرحلتين الأولى تسمى مرحلة "التفاضل" حيث يتعرف الفرقاء على اختلافاتهم وهي مرحلة التحدي، والثانية تسمى مرحلة "التكامل" وهي مرحلة الإبداع إذ بعد أن يتعرف الفرقاء على اختلافاتهم وقواسمهم المشتركة يقل التوتر ويصبح الناس أكثر إبداعاً.

أنماط إدارة الصراع:

من الملاحظ خلال دراسة مستويات الصراع ومصادره ومراحله ، أن الصراع سمة أساسية و ملازمة لكيان أي مؤسسة، وأنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المدراء لحل هذا الصراع، وهي مختلفة على أنواعها؛ لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو إيجابي وصراع غير فعال أو سلبي، وذلك معتمداً على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها. (المومني،2002م)

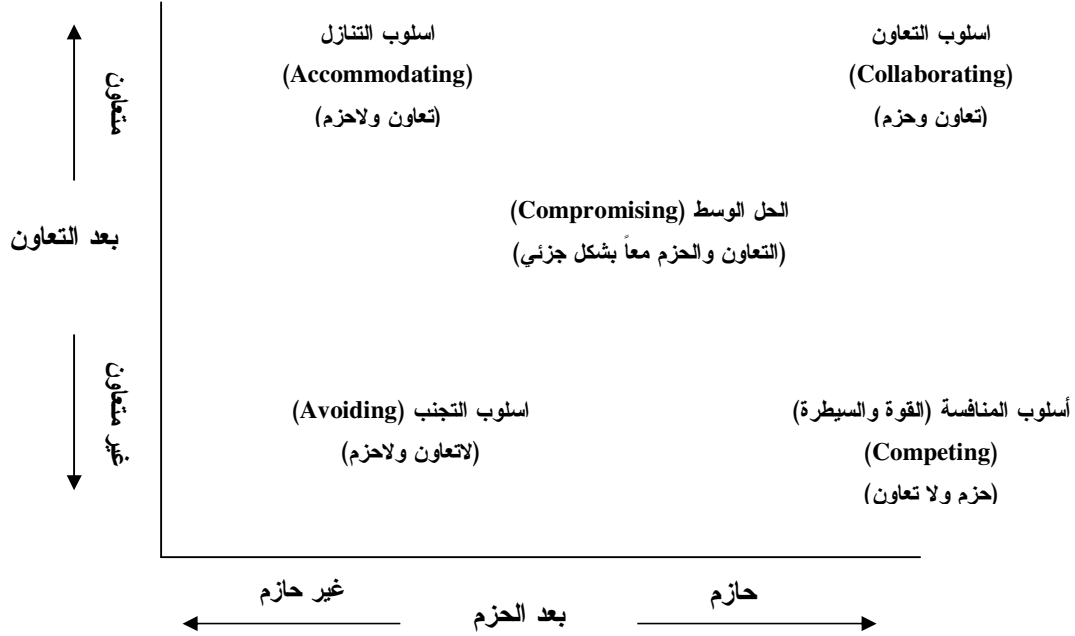
وقد بين (العميان،2002م، ص385) خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات ، و قد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون و بعد الحزم من خلال الاعتماد على مخطط يحدد سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

- 1- بعد التعاون: ويمتد من درجة متعاون إلى درجة غير متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- 2- بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل رقم (5):-

شكل رقم (5) يوضح

الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج ثوماس وكلمان

نموذج ثوماس وكلمان



المصدر: العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002م ص 385.

بتصرف الباحث

والحل السليم للصراع في العمل الإداري يجب أن ينبني على الفهم الصحيح والعميق لطبيعة الصراع نفسه، ورغم تعدد الطرق التي ينتهجها الكتاب في التعامل مع الصراع إلا أن جميع ما ورد من الكتاب والعلماء يمكن حصرها ضمن الخمسة أنماط للتعامل مع الصراع وهي كالتالي:

أولاً- نمط القوة والسيطرة

ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، (عبد الباقي، 2001م).

أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم و غير تعاوني (المومني، 2002م)

ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويُعرف بمدخل "الأثرة" أو "الأناية" ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم

من المشكلات المصاحبة لهذا النمط إلا أنه يعتبر مفيداً في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حلولاً سريعة (كحالات الطوارئ والأزمات). (إدريس والمرسي، 2004م) وفي هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ويشمل هذا النمط وسيلتين: (سيزلاقي ووالاس، 1991م)

1- تدخل السلطات العليا:

ويتمثل في تدخل مسئول أعلى أو مركز قوى أعلى لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر والإنذار للأطراف بإنهاء الصراع .

2- السياسة:

ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسئول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان هناك من يمتلك من أطراف الصراع تجميع القوى والموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.

ثانياً- نمط التعاون (المواجهة):

وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف و هو نمط حازم و تعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض. (المومني، 2002م)

ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإيداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا المدخل فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولاءهم وتحقيق المصلحة للجميع (إدريس والمرسي، 2004م)

وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معداً إعداداً جيداً للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية، وفي النهاية إن التعاون يتطلب وقتاً طويلاً والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين. (دحلان، 1415هـ، ص 121)

ويحدد (القيوتي، 2000م، ص 260) الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهي:

1- تبادل وجهات النظر:

وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم. (القيوتي، 2000م)

2- التركيز على هدف استراتيجي:

- يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها مما يزيل هذه الخلافات، وليكون هذا الأسلوب فعال فيجب: (القریوتی، 2000م)
- أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات.
 - أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله "قيمة عالية" للأطراف.
 - وجود نوع من الحوافز والمكافآت.

3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة: (سيزلاقي ووالاس، 1991م)

يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يُناقش من الخطأ أو الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتاً طويلاً من الزمن ومستوى عالي من الالتزام، ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمية بحتة.

ثالثاً- نمط التسوية:

وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم حل على الإطلاق. (عبد الباقي، 2001م، ص199)

ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم و متوسط التعاون ، حيث يواجه المشكلة بطريقه مباشرة أكثر من التجنب و لكن ليس بعمق التعاون. (المومني، 2002م)

وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ و عطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك، وفي الواقع تسمى هذه الاستراتيجية بـ "منتصف الطريق" ((إدريس والمرسي، 2004م)

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن، ويذكر (القریوتی، 2000م، ص259) أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال:

1- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

2- التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنازعة.

رابعاً- نمط التجنب:

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم و غير تعاوني . (المومني،2002م)

إن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيماً عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد، والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة. (دحلان، 1415هـ، ص119) ويتضمن التجنب التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته، ويذكر (إدريس والمرسي،2004م) ثلاثة أشكال رئيسية لاستراتيجية التجنب وهي:-

- 1- الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

- 2- الفصل المادي: محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع.

- 3- التفاعل المحدود: بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

وهذا النمط من التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيداً في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف. (إدريس والمرسي، 2004م)

خامساً- المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر ، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم و الطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم و لكنه تعاوني . (المومني،2002م)

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلاً إيجابياً ومفيداً لحل الصراع، كأن يكون الموضوع محل الصراع هامشياً بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقفاً إيجابياً لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية ولو على حساب تنازلها أفضل من عدم الاتفاق. (إدريس والمرسي،2004م).

الفصل الثاني

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً- تعريف التطوير التنظيمي

ثانياً- أسباب التطوير التنظيمي

ثالثاً- أهداف التطوير التنظيمي

رابعاً- خصائص التطوير التنظيمي

خامساً- مجالات التطوير التنظيمي

-المجال الأول التطوير على مستوى الأفراد

الشخصية والاتجاهات والدافعية

-المجال الثاني التطوير على مستوى الجماعات

الجماعة الرسمية والغير رسمية وفرق العمل

-المجال الثالث التطوير على مستوى التنظيم

السياسات والأهداف والأنظمة واللوائح

التطوير التنظيمي

تمهيد:

ارتبطت حركة التطوير التنظيمي بالقطاع الخاص منذ عام 1946م، وما لبثت أن انتقلت إلى القطاع العام في النصف الثاني من القرن العشرين، ويعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم، معتمدة على عدة أساليب لإحداث التغيير إما في الفرد أو الجماعة أو التنظيم مع التركيز على أن التنظيم هو كل لا يتجزأ تتفاعل فيه العناصر التبادلية، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم. (المربع، 2004م)

يختص حقل تطوير المنظمات بالناس والمنظمات وعن الناس في المنظمات وكيف يعملون، كما يختص تطوير المنظمات بالأفراد والفرق والمنظمات الذي يمكنهم من العمل بشكل أفضل، ولتقديم تطوير تنظيمي يؤدي الغرض المرغوب منه لأبد من وجود التخطيط المسبق والعمل بشكل مكثف وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها، وتتبع المعلومات الصحيحة من علوم السلوك، كعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ونظرية النظم والسلوك التنظيمي، ونظريات التنظيم والممارسات الإدارية، وبوضع كل هذه الأمور مع بعضها يعطي تطوير المنظمات وصفة لتحسين التناغم بين الأفراد والمنظمة وبين المنظمة ومحيطها وأيضاً بين المنظمة ومكوناتها، مثل الإستراتيجية والهيكل والعمليات، وتطبق الوصفة من خلال تدخلات وأنشطة تتعامل مع أوضاع محددة المشاكل. (فرنش وجونير، 2000م، ص 26)

وقد أشار أحد علماء التطوير التنظيمي (ريتشارد بيكهارد R.Beckhard) إلى أن محيط المنظمات الإدارية، أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة أو الساكنة يجب أن تجد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من تجديد نشاطها وقدراتها، كما أشار كل من (مينك وشوليتز O.Mink J.S.Cultz) إلى أن المنظمات الإدارية لا بد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير. (صقيه، 2004م، ص 10)

ويتعامل تطوير المنظمات مع سلسلة كاملة لمشاكل الناس في المنظمة مثل: ضعف الحالة المعنوية، وانخفاض الإنتاجية ورداءة الجودة، والنزاع، وعدم وضوح الأهداف (على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة)، وعدم ملائمة أنماط القيادة وضعف أداء الفريق، وعدم ملائمة هيكل المنظمة، وضعف تصميم المهام، وعدم الاهتمام الكافي بطلبات البيئة، باختصار أوجه القصور في الأفراد والفرق والتنظيم لعجز هذه القدرات، فإن تطوير المنظمات يعمل على تحسين وتطوير هذا القصور والعجز. (فرنش وجونير، 2000م، ص 27)

ويعتبر أن أساس التطوير التنظيمي هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم، وتهدف تنمية التنظيم أو تغييره نحو الأفضل إلى

إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين؛ كما تستلزم عملية التطوير بذل مجهود بصورة مستمرة ومنظمة، والمرور بمراحل عديدة وأن تصبح عملية مؤسسية تهدف للتقويم الذاتي، وحتى تكون هذه الجهود فعالة وإنسانية، فإنها تؤكد على العلاقة بين أسلوب القيادة، ونمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال من ناحية، وبين النتائج المتوخاة مثل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة، والفعالية، من ناحية أخرى. (القيوتي، 2000م)

أولاً- تعريف التطوير التنظيمي ومفهومه:

التطوير: هو التغيير أو بالأصح التجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج الى ذلك. (البيديري، 2000م).
ويعرف التطوير التنظيمي:

جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً. (القيوتي، 2000م، ص322)

ويعرف (French & Bell,1979,P80) التطوير التنظيمي على أنه:

"تخطيط بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية، وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتقنيات علوم السلوك التطبيقية بما في ذلك البحث العلمي"

ويذكر(القيوتي، 2000م، ص323)

استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (القيوتي، 2000م، ص323)

وتعرف الدهان عملية التطوير التنظيمي على أنه:

عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام العلوم السلوكية. (العميان، 2005م، ص344)

كما يعرفه (Backhard,1989,P71) على أنه: " كل الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل"

ويعرفه (Floyed,1961,P48) بأنه:

"الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية"

كما عُرِف التطوير التنظيمي بعدة تعاريف نوردتها كما جاءت: (البيديري، 2000م)

- 1- قيل انه خطة تعمل على تحسين قدرة الجهاز على التكيف مع المجتمع المحيط به.
 - 2- وقيل انه إجراء معين لجعل الجهاز قادرا على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - 3- وقيل انه يعمل على تنسيق الجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهداف الجهاز وأهدافها.
- عند البدء بالحديث عن هذا النوع من التطوير يجب أن يكون واضحا مسبقا ماذا يقصد من هذا التطوير هل هو لزيادة الإنتاج أو لخدمة العاملين أم تطوير كامل للجهاز للمستقبل البعيد. ويجب ألا يغيب عن أذهاننا أنه لو تم تطوير الإنتاج فإن ذلك يرتبط به تطوير العاملين والأنظمة فجميع ما في الجهاز مرتبط مع بعضه البعض فتطوير ناحية يجب أن يتبعها النواحي الأخرى. وتطوير المنظمات هو جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، التمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق، باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك، بما في ذلك البحث العلمي. (فرنش وجونير، 2000م، ص 62)

ويرى هارفي وبراون أن إيضاح ما ليس من بين اهتمامات هذا المصطلح هو أفضل

طريقة للخروج من العموميات التي قد تثيرها تلك التعريفات ، فيقولان : (الصقيه، 2004م)

- هي ليست طريقة جزئية للتغيير
 - وهي ليست عشوائية
 - وهي أكثر من وسيلة أو تقنية منفردة للتغيير
 - وهي ليست مجرد زيادة في رضا العاملين
 - وهي أكثر من مجرد تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات .
- وتتعدد التعريفات لهذا المفهوم بتعدد الكتاب، ولكنها لا تختلف في مضمونها، وهو أمر يستدعي تكرار المزيد منها، بل سنكتفي بتحديد العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي وهي:
- أنه جهد شمولي مخطط:** عملية التطوير عملية تنظيمية شاملة تشمل العاملين والهيكل التنظيمية، والوسائل والإجراءات وهي ليست جهود ارتجالية بل خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.
- الدور الرئيسي للإدارة:** وذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية ويطبق أيضاً ابتداءً بها، فهذه الجهود تستلزم وقتاً وجهداً ومالاً يجب أن يحظى بدعم وتأييد الإدارة، بالإضافة إلى جهد وتأييد وتعاون جميع العاملين.
- اعتماد استراتيجيات سلوكية للتغيير ذات طبيعة سلوكية في الأساس:** وذلك بهدف تغيير في قيم واتجاهات العاملين بما يتوافق إيجابياً مع التغيير وبالتالي سلوك العاملين.
- التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير:** ويرجع ذلك للدور الأساسي والمؤثر للجماعات.
- الربط بين البحث العلمي وبين استراتيجيات التطبيق أو ما يسمى بالبحث العلمي:** من خلال استخدام البحث العلمي في تخطيط استراتيجيات التطوير. (القيوتي، 2000م)

ثانياً - الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير وقد قسم (ماهر) هذه الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي:-
(ماهر، 2002م، ص 435 ، 436).

التغيرات الخارجية:

وهي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها

التالي:-

- 1- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
- 2- الثورة التكنولوجية الهائلة.
- 3- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- 4- التغيرات في هيكل القيم الاجتماعية والثقافة الاجتماعية.

التغيرات الداخلية:-

- 1- تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات.
- 2- التغير في الإجراءات وأساليب العمل.
- 3- التغير في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- 4- تغيرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.
- 5- تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- 6- تغيرات في علاقات السلطة والمسئوليات والمركز والنفوذ.

ثالثاً - أهداف التطوير التنظيمي

يقول (القريوتي، 2000م) بشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن: تعديل السلوك التنظيمي موجهاً بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين، لذلك فالتطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي، سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم، وزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات، ويلزم زيادة صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق وعلاقات الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته.

وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تهدف إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد، وفي النواحي

الإدارية والتنظيمية في المنشآت؛ ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي، وعمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم. (الصفيان، 2003م)

ويلخص جون شيروود (John Sherwood) أهداف التطوير التنظيمي بالآتية:
(القريوتي، 2000م)

- 1- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- 2- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- 4- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- 5- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- 6- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- 7- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف "Management By Objective" بدل الإدارة بالأزمات "Management By Crisis".
- 8- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكماً لها.

كما واعتبر (ماهر، 2002م) أن أسباب التطوير التنظيمي من محددات الأهداف لهذا التطوير، فبناءً على طبيعة ونوعية المسببات تتحدد الأهداف ويؤدي ذلك إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟

ومن أهم أهداف التغيير لبرامج التطوير التنظيمي:

- 1- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
- 2- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- 4- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
- 5- تطوير قيادات قادرة على الابداع الإداري وراغبة فيه.
- 6- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

7- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

8- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع. (ماهر، 2002م).

ويضيف (العميان، 2005م، ص 349) أهداف أخرى للتطوير التنظيمي منها:

- 1- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
 - 2- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
 - 3- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- كما أجمل (البيديري، 2000م) أهداف التطوير التنظيمي بالتالي:
- 1- تقسيم العمل بين العاملين حتى يعرف كل عامل مهامه وواجباته والتعليمات الخاصة به ومدى مشاركته وطبيعته علاقتة بالجهاز.

2- وضع الأساس السليم لتأدية كل عمل.

3- يكون هناك تنظيم معين لمسار القرارات وانتقالها من السلطة العليا إلى التنفيذية.

4- الاهتمام بالتدريب وأنه هو السبيل الأمثل لسد الاحتياجات المطلوبة ذات المهارات المعينة.

5- تهيئة الجو المناسب للعمل وتحسين علاقات العاملين بعضهم ببعض.

6- العمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الجهاز أو خارجه.

وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التطوير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء، المنافسة أو النماء بمعدلات اعتيادية بدلاً من الركود والجمود، بينما قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وخلق الفاعلية والتآلف والتميز والهيمنة على المستقبل باستحضاره والتهيؤ له، وعلى صعيد الأفراد تتباين المبررات والأغراض أيضاً، فأحياناً يكون الصراع والتنافس بين العاملين هو المحرك لتطبيق التطوير التنظيمي، بينما تكون الحاجة للخلق والإبداع وتجديد وسائل وأساليب التنفيذ هي السبب لهذا التطوير. (الصقيه، 2004م)

رابعاً- خصائص التطوير التنظيمي:

فالإمام ببعض الخصائص للتطوير التنظيمي يعمق المفهوم حول هذا الحقل من العلوم، لأنه يمكن بمعرفة هذه الخصائص تحديد برامج التطوير التنظيمي فهي تتمثل بالآتي: (الصقيه، 2004م)

- 1- أنها ذات طابع عملي تهدف إلى تغيير فعلي.
- 2- أنها برنامج مخطط وطويل الأجل يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير، وتشمل عدداً من العناصر والمتغيرات ويتميز بالشمولية.

3- برامج التطوير التنظيمي هي جهود قائمة نحو برامج فعلية عملية لمواجهة مشاكل تتعلق بمهمة التنظيم.

4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم، بمعنى أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم ومن خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.

5- عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية فهو يعتمد أساساً على السلوك الفردي والجماعي كما انه يركز على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والثقة المتبادلة.

6- التطوير التنظيمي برنامج متكامل، ويهتم بالتفاعل بين مكونات العناصر المختلفة في التنظيم التي يؤثر كل منها في الآخر.

خامساً- مجالات التطوير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سوف ندرس في أي المجالات يتم التطوير التنظيمي وهي كالتالي:

- 1- التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.
- 2- التطوير التنظيمي على مستوى جماعات العمل.
- 3- التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم بما يضمنه من سياسات وإجراءات. وهذه العناصر الأساسية التي تشكل المنظمة، وهي هامة إلى الدرجة التي تؤثر في مصير وحيوية ونواتج هذه المنظمة، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر للتطوير.

المجال الأول- التطوير على مستوى الأفراد:

يدور المنطق حول ضرورة تطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد يتمثل في (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم، آمالهم) من ناحية، وبين المنظمة (أعمال، ووظائف، وأهداف، وتكنولوجيا، وإجراءات، وعملاء، وغير ذلك) من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى. (ماهر، 2002م، ص 453)

وما يهمنا في هذا الجزء هو أن التغيير في الأفراد هو أحد العناصر التي تؤكد ضرورة

التدخل واستخدام أساليب التطوير التنظيمي ونسرد ما هو الذي يتغير في الأفراد:

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يترتب عليه ضرورة التدخل لإحداث التطوير لهؤلاء الأفراد،

فما الذي يتغير في الأفراد أو يستوجب التدخل لإحداث التطوير؛ فمن هذه التغييرات في الأفراد:

(ماهر، 2002م، ص 454)

- 1- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- 2- عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- 3- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- 4- عدم الثقة من جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.
- 5- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على معلومات.
- 6- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.
- 7- النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد.

فهذه التغيرات تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المنظمة الواحدة لذلك يستلزم اهتمام الإدارة بهذه الجوانب السلوكية الأساسية للأفراد وهي (الشخصية بما فيها الاتجاهات- الدافعية- القدرات والتعلم) وسنتناول كل بإيجاز:

الجانب الأول: الشخصية والاتجاهات:

هذا الموضوع يعتبر أمراً مهماً في مجال دراسة السلوك الفردي والتنظيمي فهو يساعد الإدارة على التعامل مع مختلف فئات العاملين، ويشير مفهوم الشخصية في أغلب الأحيان إلى المظاهر أو العادات التي تميز سلوك الفرد كالتأخير أو العصبية، فمفهوم الشخصية كمحور للسلوك التنظيمي يشير إلى الخصائص السلوكية للأفراد الثابتة نسبياً والمميزة لتصرفاتهم، وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوك أصحابها، ويعبر مفهوم الشخصية عن نمط التطور في النظام النفسي الكلي للإنسان لا يقتصر على صفة معينة بل هو مفهوم شمولي يختلف عن المفاهيم السلوكية الجزئية؛ وقد عرف (القريوتي، 2000م) الشخصية بأنه:

"التنظيم الديناميكي للأنظمة النفسية للفرد والتي تحدد طريقة تعامله وتكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه، وهو أمر يشار إليه في أغلب الأحيان عن طريق خصائص سلوكية واضحة لدى الفرد".

محددات الشخصية:

وقد ذكر (العميان، 2005م) أهم العوامل التي تؤثر على تطور شخصية الفرد فيما يلي:

- 1- المحددات الوراثية
- 2- المحددات البيئية
- 3- المحددات الثقافية والاجتماعية:
- 4- العوامل الموقفية: مثل الظروف المعيشية لأفراد الأسرة كالحرمان والاستقرار الاجتماعي، ومن العوامل الموقفية ما يسمى "عوامل الحالة" وعادة تدل على الأحداث أو الوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة ويكون لها أثر ملموس في شخصية الفرد.

مكونات الشخصية

وسنركز في حديثنا في الشخصية على الاتجاهات لأهميتها وإمكانية التأثير فيها، وقد تحدث (ماهر، 2002م) عن هذه المكونات كما يلي:

1- القيم:

وهي مقدار ما يجمعه الفرد من مبادئ يكون من خلالها سلوكه وسلوك الآخرين، كالأمانة، والصراحة، ومدى الالتزام والمواظبة، واحترام قوانين ولوائح العمل.

2- الانفعالات:

وهي خصائص الحالة المزاجية فمنهم من هو سريع الاستثارة ومنهم بطيء في انفعالاته هناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور على محمل الجد، وغيرها من خصائص المزاجية والانفعالية. فالانفعالات والمزاج تشير إلى خصائص هامة هي مدى الاستقرار الانفعالي، مدى التقلب المزاجي، الحساسية للضغوط والتوترات البيئية، ومدى التحمل النفسي.

3 - الحاجات:

وهي عبارة عن الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين وهذا سبب يدفع الفرد لسلوك مسكلاً لإشباع هذه الحاجة؛ ويعتبر من أهم هذه الحاجات تأثيراً على العمل هي الحاجة للإنجاز فهي تدفع لإتمام العمل بنجاح ، تليها الحاجة للقوة والنفوذ فهي تدفع المدير ليكون قائداً مؤثراً في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يرغبه المدير، وآخرها الحاجة إلى الانتماء فهي تدفع المدير ليطور جماعات العمل ويشكلها بالأسلوب الفعال والمنتج.

4- القدرات والاستعدادات:

وهي تعبر عما يملك الفرد من قدرات واستعدادات حسية ونفسية ومعنية فلا يمكن إنكار أثر الذكاء والمهارات الحسية واليدوية على تكوين الشخصية؛ والشخص ذو القدرات العالية والمتناسبة مع متطلبات العمل يمكنه أداء العمل بكفاءة عالية، كما انه يشعر بدافعية عالية لأداء العمل، ويميز (ماهر، 2002م) بين ثلاثة مفاهيم للقدرات:

أ- القدرات: تشير إلى الإمكانيات الحالية للفرد.

ب- الاستعدادات: الإمكانيات المرتقبة والقدرات المستقبلية.

ت- المهارات: استخدام القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

5- الميول والاهتمامات:

تشير الميول والاهتمامات إلى الرغبة (الحب) أو عدم الرغبة (الكراهية) لشيء معين، فهي مشاعر تختلف من شخص لآخر، فهناك من يحب العمل الفردي المنعزل وهناك من يحب العمل الجماعي، فهي تنشأ من خبرات الفرد واحتكاكاته مع غيره من الزملاء فينمو له حب بعض

الأشياء وكرهية أشياء أخرى. والميول المهنية لها أثر في التوجيه النفسي للأفراد إلى الأعمال التي تناسب متطلباتها من ناحية مع ميول واهتمامات الأفراد من ناحية أخرى.

6- الاتجاهات النفسية:

وهي تمثل نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة، ويمر تكوين الاتجاهات النفسية بمراحل مختلفة: أولها الحصول على معلومات أو أفكار عن المفاهيم والمعتقدات، ثم يلي ذلك أن يكون الفرد مجموعة من المشاعر الخاصة بالتأييد أو عدمه ودرجة كل منهما، وأخيراً يتفاعل كلا من الجانب الفكري والعاطفي يتكون الميل السلوكي للفرد والذي يعبر من خلاله عن رأيه أو مشاعره، كأن يرفض تشغيل النساء أو إلغاء القطاع العام، وتعتبر الروح المعنوية أو الرضا عن العمل من الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه عناصر العمل. (ماهر، 2002م)

مفهومها:

وهي من العناصر المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه كاتجاهاتهم نحو العمل أو رؤسائهم أو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ المهام، وعليه يجب على الإدارة معرفة هذه الاتجاهات ومن حيث كونها إيجابية كالحب والصدقة والتقدير والولاء ليتم تعزيزها، أم سلبية كالكرهية والأنانية وإساءة للآخرين ليتم إزالتها، ويعرف العالم **Allport** الاتجاهات هي: " إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة". (العميان، 2005م)

ومن خصائص الاتجاهات:

- 1- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحياناً طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- 2- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- 3- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- 4- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية والفرد والموقف.
- 5- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد (أو الجماعة) إلى قيمه وعاداته وما يفضله. (العميان، 2002م، ص92)

أهمية الاتجاهات:

والاتجاهات النفسية لها الأثر الكبير في السلوك الفردي داخل العمل فهي تساعد على التكيف والمواعمة والتعامل والتفاعل مع الأفراد أو الجماعة، لذلك تحتاج المنظمات أحياناً إلى فهم

الاتجاهات النفسية لدى العاملين للتعامل معها والتأثير عليها إيجابياً لتحقيق أهدافها وتظهر أهميتها لسببين اثنين وهما: (ماهر، 2002م)

1- اتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، كالتأخير أو الغياب والانتماء للوظيفة أو المنظمة، كما أن أي تطوير في المنظمة يحتاج إلى تحريك اتجاهات الموظفين وتغييرها باتجاه هذا التطوير.

2- الاتجاهات هدف مطلوب تحقيقه بشكل إيجابي، وذلك لأن تحسين الاتجاهات يؤثر بشكل إيجابي على العمل ومن ثم على المنظمة فتحسين الاتجاهات هو هدف بحد ذاته.

(العميان، 2005م)

ومن أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل **الرضا الوظيفي** وهو يفيد بتزويد المدراء على تحسين اتجاهات العاملين نحو ظروف العمل أو العمل نفسه أو المنظمة ويعرف **لوك Locke الرضا الوظيفي على أنه** "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، ومن أبعاده بأن يكون رضا وظيفي متعلق باستجابة شعورية العمل- وبهذا لا يمكن رؤيته، ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها مثل: العمل نفسه، الراتب، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء في العمل. أو رضا وظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات. (حريم، 1997م)

ومن فوائد الرضا الوظيفي:

1- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز، فهذه العلاقة معقدة وليست باتجاه واحد أي بمعنى أن الرضا الوظيفي يسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي.

2- كما أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الاستقرار في العمل.

3- الرضا الوظيفي يخفض معدل التأخر عن الدوام وكذلك مع الغياب أيضاً.

4- إلى جانب هذه الآثار نسرد التالي:

صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي كما يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة كما أن نسبة حوادث أقل ونسبة تظلمات أقل، كما أن الموظفين الذين هم راضون عن عملهم يبذلون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم، ومساعدة العملاء، والتعاون. (حريم، 1997م)

الجانب الثاني: الدافعية والتحفيز

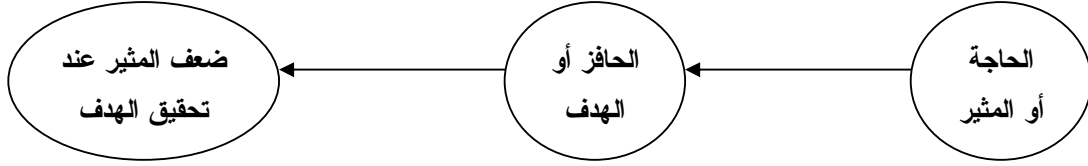
مفهومه وتعريفه:

الدافعية هي تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد، وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عنه إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعة أو المثير عندما يبلغ غايته؛

ويمكن تصور هذا التتابع للأحداث من الشكل رقم (6):

شكل رقم (6)

يوضح إشباع الحاجة لدى الفرد



المصدر: حنفي، عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993م ص 360.

وهناك من يقول بأن نتائج البحوث توصلت إلى العديد من المتغيرات المفسرة لظاهرة الدوافع ومن هذه المتغيرات: القدرات الفردية، والصفات الموروثة للفرد، والحوافز المادية والمعنوية، ومستوى الطموح لدى الأفراد، ومستوى التعليم وسنوات الخبرة لدى الفرد؛ وقد استطاع الباحثون سرد بعض التعريفات التي تصف وتحدد مفهوم الدوافع: (النجار وراغب، 1992م، ص 133) من هذه التعريفات: تربط الدوافع بتحديد ثلاثة أمور هامة:

- اتجاه السلوك الإنساني - قوة هذا السلوك - درجة الإصرار والتمسك بهذا السلوك.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن الخلوص إلى التعميمات التالية بخصوص الدوافع:

- 1- يوجد اختلاف واضح بين الباحثين في مفهوم الدوافع والعوامل المؤثرة بها.
- 2- الدوافع مرتبطة بالسلوك والأداء في العمل.
- 3- الدوافع مرتبطة بتحقيق أهداف معينة للفرد.
- 4- تتأثر دوافع الفرد بمجموعة من المتغيرات والتي يمكن تقسيمها إلى متغيرات جسمانية ونفسية وبيئية. (النجار وراغب، 1992م، ص 134)

ويذكر Invancevich بعض الاقتراحات لتحسين الدافعية: (حريم، 1997م، ص 144)

- الحرص على جعل بيئة العمل أكثر إنسانية
 - تعميم أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد.
 - الترقية من الداخل، فهو يرفع المعنويات ويساعد على تبسيط إجراءات التوظيف.
 - استخدام برنامج الحوافز.
 - وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز. التحرر والانفتاح بشأن المديح.
 - الثبات والتوافق في العمل والعلاقات مع الآخرين،
 - إظهار الاهتمام بالناس الذين يعملون معه.
 - السماح بالأخطاء.
 - عدم تجميل المهام غير السارة.
- بالنسبة للتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد فيما يتعلق بالدافعية علينا معرفة هل حدث تغيير في العناصر المؤثرة في حماس العاملين؟ ما هي هذه التغييرات؟ وما هي العناصر المؤثرة الآن في حماسهم؟ وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين؟ وهل يشعر الأفراد بحالة من العدالة داخل العمل؟ وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي، أم التسيب؟ (ماهر، 2002م، ص 455)

الجانب الثالث: التعلم والتدريب

- تظهر أهمية موضوع التعلم في كونها تمثل أساساً يركن عليه المدير ليؤثر في سلوك مرؤوسيه، فتدريبهم ومتابعتهم وإصدار الأوامر لهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم وعقابهم يعتمد على مبادئ التعلم ونظرياته. (ماهر، 2002م)
- ويعرف التعلم بأنه:** التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. (السلمي، 1988م، ص 200)
- أما (ماهر، 2002م، ص 64) فيعرف التعلم بأنه: ذلك التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة".
- ويعبر إبراهيم ناصر عن التعلم بقوله: "هو تغيير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها". وفي رأي Gibson وزملائه فإن التعلم هو: العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة". ونستنتج من هذه التعاريف بأن التعلم هو:
- تغيير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
 - يتصف التغيير الذي نصفه بالتعلم بالدوام النسبي.

- يتم التغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة، كما يمكن أن يتم التغيير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين.
- التغيير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطنياً لا يمكن مشاهدته (تغيير الميول والاتجاهات). (حريم، 2002م، ص160)

وتؤثر العوامل التالية في التعلم: (العميان، 2005م)

ونركز هنا على ثلاثة عوامل رئيسية وذلك لأهميتها في التأثير على التعلم وهي:

- 1- الاستعداد الفكري للتعلم: وذلك باعتبار أن لديه استعداد فكري ولديه القدرة الفكرية للتعلم.
 - 2- الدافعية البيئية للتعلم: باعتبار أن البيئة التي نضج أو يحيا بها الفرد من أحد الدوافع للتعلم لتحقيق حاجاته.
 - 3- تعزيز التعلم بالثواب والعقاب: يعتبر التعزيز من العوامل المؤثرة على التعلم وأبسط مثال عليه هو المكافأة التي يحصل عليها الفرد عند قيامه بسلوك جيد، والعكس صحيح. ويقودنا الحديث هنا للتكلم عن التدريب باعتباره أقرب الأوجه للتعلم فالتدريب يؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين وله العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل، ويعزز استقرار التنظيم ومرونته.
- ويوجد اختلاف بين التدريب والتعلم، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل؛ وتزداد الحاجة للتعلم، كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا. (حنفي، 1993م)
- ويعتبر التدريب مدخلاً من مداخل تنمية القوى البشرية داخل المنظمة، فالتدريب يرمي لتنمية الفرد والتطوير التنظيمي يسعى لتنمية المنظمة ليتلاقى الاثنان في تحقيق التنمية من خلال مصدر واحد ألا وهو تطوير الفرد. (النجار وراغب، 1992م)

ومن أهمية التدريب:

هناك العديد من فوائد التدريب وهي:

- زيادة الإنتاجية - رفع معنويات الأفراد - تخفيض حوادث العمل.
- واستمرارية التنظيم واستقراره: ويتضح من خلال فراغ أحد الوظائف الهامة فعند وجود الكوادر المدربة والمؤهلة فيكون هناك العديد من الذين يستطيعون أن يسدوا هذا الفراغ. (حنفي، 1993م)

أما بالنسبة للتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد فيما يتعلق بالقدرات هل حدث تقدم في خبرات ومهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟ وهل حدث تغيير في

المستوى التعليمي للعاملين؟ وكيف يمكن وصف هذه التغييرات؟ وما هي علاقة هذه التغييرات بكفاءة العمل والمنظمة؟ (ماهر، 2002م)

المجال الثاني - التطوير على مستوى جماعات العمل

تلعب جماعات العمل وظيفة أساسية، فهي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى، ومن المؤكد أن دوام حال الأفراد والجماعات والمنظمات من المحال. (ماهر، 2002م)

تعريف الجماعة:

يعرفها Davis بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها، ويعرفها كاتب آخر بأنه: "تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويسعون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة" ويعرفها ثالث بأنه: "عبارة عن مجموعة من فردين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (حريم، 1997م، 182)

خصائص الجماعة:

- 1- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- 2- لدى الأفراد هدف أو رسالة مشتركة.
- 3- يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- 4- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- 5- تطور الجماعة قواعد ومعايير لتنظيم وضبط سلوك الأفراد في الجماعة. (حريم، 1997م)

أسباب تكوين الجماعات:

- فهي لها دور حيوي في حياة الفرد، فانتماؤه للجماعة يمكنه من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه ومن الأسباب التي تدعو لتشكيل الجماعة:
- 1- يتحد الأفراد أو يتجمعون سوياً لإنجاز أعمال ومهام محددة.
 - 2- يتحد الأفراد أو يتجمعون سوياً لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
 - 3- يتحد الأفراد أو يترابطون للتشابه في الصفات.
 - 4- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وعزيزة وتربطهم ببعضهم.
 - 5- يتحد الأفراد لأنهم يشعرون بقوتهم بتوحدهم وإمكانية حماية أنفسهم من مخاطر العمل.
 - 6- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع احتياجاتهم للانتماء والتقدير. (ماهر، 2002م)

وتضيف (العطية، 2003م، ص136) في كتابها عن أسباب تكون الجماعات التالي:

- 1- التجاور/ التقارب بين الأفراد.
- 2- أسباب اقتصادية.
- 3- حاجات اجتماعية ونفسية.
- 4- يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات تنظيمية.
- 5- يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات عملية تدفق العمل/ مسار العمل.

أهمية جماعات العمل:

- 1- يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (الأجر، الظروف) وتتوقع المنظمة عن الفرد (الأداء العالي، الإخلاص في العمل) ويطلب الطرفان من الجماعة توفير ما هو مطلوب من الطرف الآخر أو أن تسهل تقديمها.
- 2- تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض، وذلك لأن رئيس القسم (رئيس الجماعة) هو عضو في جماعة أخرى (رؤساء الأقسام) كما أن الأفراد هم أيضاً أعضاء في جماعات أخرى، فكلها مترابطة مع بعضها البعض.
- 3- تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة، كمهارات القيادة، أو تعلم التبعية والطاعة لمعايير الجماعة، والإذعان لنفوذ القائد، والتعاون في العمل من ضمن فريق العمل. (ماهر، 2002م)

أنواع الجماعات:

وقد قسم (حريم، 1997م) خمسة أنواع رئيسية من الجماعات وهي كالتالي:

- 1- المجموعات الوظيفية: تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة وهي عبارة عن الوحدات التي تكوّن في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة، ويمكن أن تسمى قسماً أو شعبة أو وحدة.
- 2- فريق العمل: تتكون من عدة أفراد في نفس الدائرة أو دوائر مختلفة من أجل إنجاز مهمة محددة، ولها خصائص الجماعة الأولية (عدد محدود، معنويات عالية، انتماء كبير، قيم مشتركة، شعور بالإنجاز الكبير) وتنتهي بانتهاء المهمة أو المشروع.
- 3- اللجان: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية.
- 4- جماعات الضغط أو المصلحة المشتركة: وهذه الجماعات تسعى لتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين لها، من المزايا وظروف العمل والتأمين الصحي وغيره.

5- الجماعات الغير رسمية: وتنشأ هذه الجماعات طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة كانت وتجمع هؤلاء الأفراد مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة فيشكلون التنظيم غير الرسمي لتلبية الحاجات.

وجود الجماعات غير الرسمية حتمي وضروري ولا يمكن تجاهلها إلا أنه يلزم على الإدارة كيفية التعامل معها وكيفية توظيف حافزيتها وحماسها لصالح المنظمة لذلك يلزم عليها فهم طبيعتها وعدم المحاولة في تغييرها أو تعديلها، إلا أنه عليها دراستها جيداً ومعرفة كيفية تأثيرها على سلوك الفرد، وعلى الإدارة معرفة مميزاتها لتعزيزها، وتخفيف السلبيات ومحاولة تحقيق أقصى قدر من التكامل بين مصالح واهتمامات المنظمة والجماعة غير الرسمية. والأنسب للإدارة هو بقاء تنظيم رسمي قوي ومتين كفاية للمحافظة على توحيد الجهود يجمع أفراد المنظمة، بنفس الوقت يسمح بنمو وتكوين تنظيمات غير رسمية وصحية للمحافظة على تماسك العمل وروح الجماعة. (حريم، 1997م)

ما الذي يتغير في جماعات العمل:

فكثير هو ما يتغير في جماعات العمل، مما يجعل الأمر صعباً للتوافق بين الأفراد والمنظمة، ومعرفة أبعاد التغير في جماعات العمل تعطينا تبصر أدق بالصعوبات التي تواجهنا في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي، وما يلي أمثلة للتغييرات يحدث عنها (ماهر، 2002م) قد تحدث في جماعات العمل:

- 1- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر: أي دخول أعضاء جدد أو خروج أعضاء موجودون.
- 2- قيم ومعايير قد تتغير: أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.
- 3- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف: وهذا قد يجعل الأمر سهلاً أو صعباً أمام محاولات التطوير التنظيمي.
- 4- التعارض أو الصراع الجماعي وأيضاً الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض.
- 5- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي.
- 6- أساليب المشاركة في التصرف: وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير، ومعرفتها قد تجعل من التطوير التنظيمي أمراً ممكناً.
- 7- أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر، ويؤثر هذا على سلوك الجماعة، ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي المرغوب.

فرق العمل:

ظهرت أهمية فرق العمل في العقدين أو الثلاثة الماضية، فلم يتناولها الكتاب تحت اسم مستقل - فريق العمل - بل ضمن السلوك التنظيمي، والموارد البشرية؛ وقد تم تعريف فريق العمل على أنه: "مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها". (اللوزي، 2002م)

كما يمكن تعريفه على أنه: "عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض، والتخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة" (اللوزي، 2002م)

ومن التعاريف نلاحظ أن فريق العمل يتكون من :

مجموعة معروفة من الأفراد - وجود هدف مشترك

- وجود تعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف. (اللوزي، 2002م)

وقد يستعمل البعض مصطلح الجماعة على فريق العمل باعتبارهما مترادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مختلفان، ذلك أن جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به والمحدد له كشخص، أما عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساساً في العملية الإدارية، ففريق العمل يصل إلى أسمى درجات التعاون لتتصهر ذات كل فرد وتصب في الفريق فهناك فرق تفنقر إلى روح الفريق وإلى غياب التعاون المثمر رغم وجود أفراد مميزين ولا تستطيع إنجاز الموكل إليها بالأداء المطلوب؛ وقد ذكر (القيوتي، 2000م) عدة تشكيلات لفرق العمل منها:

فرق عمل حل المشاكل: تشكل هذه المجموعات من نفس الدائرة وتجتمع دورياً لتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية.

فرق العمل التي تدير نفسها ذاتياً: هذه الفرق دورها يشمل مناقشة سبل تحسين الإنتاجية ويمتد إلى تنفيذ الأنسب من أجل التطوير وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.

فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر: تتكون من عديد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية الواحدة، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه المهام دائمة أو مؤقتة.

وقد اقترح (القيوتي، 2000م) لتحسين عمل الجماعات أو تحويلها إلى فرق عمل ما يلي:-

1- الحرص على إبقاء عدد الجماعة قليل، فكلما كبر العدد صعب تحويلها إلى فريق عمل.

- 2- اختيار الأشخاص ذوي المهارات والقدرات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارة التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الاتصال والاستماع.
- 3- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.
- 4- الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.
- 5- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.
- 6- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.
- 7- تنمية أوامر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضا عن العمل ضمن إطار الجماعة.

المجال الثالث - التطوير على مستوى التنظيم:

- يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من العملاء والموردين وهاكل الوظائف والأساليب وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال التغيير على هذه المكونات دائم الحال والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يحقق التوازن بين هذه المكونات، من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى، وللتدليل على أهمية التنظيم يطرح (ماهر، 2002م) التالي:
- 1- التنظيم هو هيكل للعلاقات التنظيمية، بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة.
 - 2- التنظيم هو هيكل للاتصال، كيفية عملية الاتصال فيما بين الأفراد وانسياب المعلومات.
 - 3- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية، حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات. وسنتطرق بشيء من الإيجاز لهذه البنود لمعرفة مجال التطوير في التنظيم ،
- أولاً- التنظيم هيكل للعلاقات التنظيمية:**
- تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي، وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين والأقسام والوحدات الإدارية ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءة وفعالية هذا البناء، وتتمثل هذه العلاقات في:
- السلطة والمسئولية:** السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية التي يجب أن يُحافظ عليها بشكل مواز للمسئولية، تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف، أما المسئولية: فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما

هو منصوب في الأنظمة والقوانين، و محاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام، ومن هنا يجب مراعاة وجود توازن ما بين السلطة والمسئولية. (اللوزي، 2002م) **والسلطة هي** : حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر وتتبع السلطة من مصادر عديدة، واحدة هي وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية والثانية: الخصائص الشخصية مثل الذكاء والمعرفة والبطولة والخبرة، وقوة الشخصية ومن خلال هذه الصفات يكون الشخص قادراً على ممارسة سلطة إضافية. (ديسلر، 1992م)

والسلطة والمسئولية مفهومان متلازمان ومترابطان ترابطاً طبيعياً فالشخص يلتزم بمسئولية بقدر السلطات الممنوحة له وهذا ما يسمى بتكافؤ السلطة وهذا نادراً ما يحصل للأسباب التالية:

- 1- أن صاحب السلطة لا يملكها بكاملها لأنها مرتبطة بمستويات إدارية أعلى منه.
- 2- كثيراً ما يصدر المدير تعليمات إلى غير مرؤوسيه ظناً منه أن ذلك من حقه ما دام أن ذلك يحقق المسئولية.

3- كثيراً ما يتعدى الرؤساء على سلطات مرؤوسيه المباشرين إن كان بقصد أو بغير قصد بإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه في المستويات الدنيا وهو يؤدي على أرباك التنظيم وإحداث عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية لهؤلاء المرؤوسين. (المغربي، 1995م)

تفويض السلطة:

فالتفويض يعني : إعطاء المسئولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، وهو أيضاً عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسئولية قائمة على الطرفين (اللوزي، 2002م) ومن هذا المفهوم نجد أننا نستطيع تفويض السلطة إلا أننا لا نستطيع تفويض المسئولية، ويمكن أن تعهد بالمسئولية إلى أحد مرؤوسيك، وعلى أية حال فما من شك بأنك ستظل المسئول بشكل أساسي عن ضمان تنفيذ الوظيفة بطريقة صحيحة، لذا فتفويض السلطة يوجب بدوام المحاسبة وهكذا يكون مرؤوسيك مسئولون أمامك بشكل أوتوماتيكي عن إنجاز الأعمال الموكلة لهم. (ديسلر، 1992م)

ومن فوائدها: تفرغ الرئيس الأعلى للقيام بواجباته ومهامه، وتشجع الإبداع والابتكار ومراعاة التكاليف، والعمل على تنمية المهارات الإدارية، والقيادية لدى المرؤوسين، وكذلك تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة والعاملين أيضاً (اللوزي، 2002م) وقد ذكر (ديسلر، 1992م) أسباب تجنب بعض المديرين والمرؤوسين التعامل بتفويض السلطة وذلك للأسباب التالية:

بالنسبة للمديرين:

- 1- اعتقاد بعض المديرين بأنهم هم وحدهم يستطيعون أداء الأعمال بشكل أفضل.

- 2- افتقاد بعض المديرين القدرة على توجيه مرؤوسيههم وعدم إجادة إصدار الأوامر.
 - 3- يفتقد بعض المديرين الثقة في مرؤوسيههم.
 - 4- بعض المديرين لديهم كراهية للتفويض وإعطاء الفرصة فتجدهم دائماً يقومون بالتفويض فيما يتعلق بمخاطر عدم إنجاز العمل.
- أما بالنسبة للمرؤوسين:

- 1- يخشى كثير من المرؤوسين الانتقاد على الأخطاء.
 - 2- عند وجود نقص في المعلومات الضرورية والمواد الضرورية لأداء وظيفة جديدة.
 - 3- يفتقد بعض المرؤوسين الثقة اللازمة فهم يجدون أنه من الأيسر سؤال المدير بدلاً من اتخاذ القرار.
 - 4- قد تكون المكافأة الممنوحة عن الوظيفة الإضافية غير كافية.
- وقد وضع (المغربي، 1995م) شروطاً للتفويض الجيد:
- 1- أن يكون المفوض عليه قادراً على ممارسة السلطة، وتدريب المرؤوسين للتمكن من القيام بمهامه.
 - 2- أن ينطبق مفهوم تفويض السلطة مع الفلسفة الشخصية للرئيس والإدارة.
 - 3- وجود نظام رقابي جيد ليطمئن الرئيس من معالجة الوضع بسرعة وسهولة ووجود الثقة المتبادلة.

اللامركزية:

- وتعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين لقرارات كثيرة، مع الاحتفاظ بالرقابة على قرارات معينة أساسية، إلا أن التفويض واللامركزية بينهما اختلاف، فالتفويض ببساطة يعني دفع السلطة إلى أسفل للمرؤوسين بينما اللامركزية فتتعلق بـ:
- 1- تحديد ما هي السلطة الواجب دفعها إلى المرؤوسين.
 - 2- تطوير السياسات والقواعد لإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم.
 - 3- تنفيذ رقابة مختارة وكافية لضبط الأداء.

فعندما تكون المنظمة على درجة عالية من المركزية فإن القرارات يجب أن تتجه عالياً في قنوات سلسلة الأوامر لتصل إلى الرئيس، أما عندما تكون درجة اللامركزية على درجة عالية، فإن معظم القرارات يمكن أن تتخذ أسفل الهيكل التنظيمي ويحتاج الرئيس أن يكون على اتصال فقط بالقرارات العامة. (ديسلر، 1992م)

وقد لخص (المغربي، 1995م) مزايا ومساوئ تفويض السلطة:

أولاً- المزايا:

- 1- السرعة في اتخاذ القرار.
- 2- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المشروع.
- 3- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله.

- 4- وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة.
- 5- تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين.
- 6- وجود فئة كبيرة من المدراء الاحتيابيين الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة.
- 7- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.
- 8- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا.

ثانياً- المساوىء:

- 1- أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب.
- 2- أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة.
- 3- تطبيق اللامركزية يتطلب أعداداً كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع.
- 4- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال أسرع وأسهل

ثانياً- التنظيم هو هيكل للاتصال:

مفهوم الاتصال: والاتصال أحد أهم الوظائف والعمليات الإدارية والأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز الأعمال وقد دعم هذه الفكرة المدخل السلوكي في الإدارة على أساس أن التنظيمات الإدارية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري ويعرفه هوكنز (Hawkins) وبرستون (Preston) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"؛ كما يعرفه آخرون بأنه: "إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة"، ويمكن وضع تعريف إجرائي للاتصالات بأنها: "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. (القريوتي، 2000م)

وينظر بعض العلماء إلى العلاقات والتفاعلات التي تحدث في الاتصال أنها محور التركيز ويعرفون الاتصال على أنه: "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب". (ماهر، 2002م)

أهمية الاتصال:

ويمكن تقسمها إلى ثلاثة مواقف:

الموقف الأول وقد حدده (ماهر، 2002م) في الاتصال بين المدير والمرؤوسين:

1- أن عملية الاتصال تسعى للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم الوجهة المطلوبة.
2- من خلالها يمكن تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.

3- تساعد عملية الاتصال في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم.

4- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
5- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

6- تعريف المشكلات وسبل علاجها.

7- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

8- إصدار الأوامر والتعليمات.

أما الموقف الثاني فقد حدده (حريم، 1997م) في الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى:

1- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

2- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية وبث ونشر المعلومات التي تهمهم.

3- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

ويبقى الموقف الثالث فقد حدده (ماهر، 2002م) في الاتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم:

1- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.

2- رفع معلومات عما تم إنجازه.

3- رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

4- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.

5- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

كما أن هناك بعض الفوائد ذكرها (القريوتي، 2000م) ومنها:

1- تمثل عملية الاتصال الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية وبين التنظيم الكلي.

2- كما أن تعثر الاتصالات يؤدي لشلل الإدارة واختلالها، انخفاض الروح المعنوية، ضعف الإنتاج.

3- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطهم.

وظائف وأهداف عملية الاتصالات الإدارية:

- 1- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات.
- 2- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات، بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسئوليات الموكلة للموظفين.
- 3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- 4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين منها وسبل علاجها. (القيوتي، 2000م)

أنواع الاتصالات التنظيمية:

هناك أنواع عديدة من الاتصالات التنظيمية والإدارية فمنها الرسمي وغير الرسمي، ومنها من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى ويقترح ماهر التقسيم التالي:

- 1- اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل.
- 2- اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ وهي بالطبع اتصالات مع أسفل لأعلى.
- 3- اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة، ولخلق ولاء العاملين للمنظمة. (ماهر، 2002م، ص365)

خصائص الاتصال الجيد:

- 1- أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً ومخططاً لها بشكل سليم.
- 2- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة.
- 3- أن يتناسب الاتصال مع إدراك ودرجة فهم الأفراد للمعاني وكذلك أن يكون مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.
- 4- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- 5- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يتصل إداري بمرؤوس تابع لوحدة أخرى.
- 6- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته. (العميان، 2005م)

طرق تحسين الاتصال:

- 1- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- 2- تطابق أفعال القيادة الإدارية مع أقوالها، وإلا فقدت الاتصالات فعاليتها.
- 3- زيادة التفاعل بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى أو أن يشعر المديرين بمسئوليتهم بتعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

- 4- التأكيد على أهمية الاتصالات وجهاً لوجه لنوعية المعلومات الذي تعطيه هذه الاتصالات.
- 5- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الجيدة، وهذا يعطي الأفراد تشجيع لنقل الأخبار بلا تحريف شأن ذلك أن يُبقي الجميع على حقيقة الأمور (القريوتي، 2000م) ويضيف (العميان، 2005م) بعض الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات:
- أن تكون الرسالة موجزة مع تجنب الإطالة غير المبررة وإرسالها برموز واضحة ومفهومة بشكل يسهل تحليلها من قبل المستلم.
 - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
 - تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
 - تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال.
 - المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.

ثالثاً- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية

حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

السياسات:

مفهوم السياسة وماهيتها ومحتواها:

هنالك تفاوت في تعاريف السياسة وذلك لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية والهياكل السياسية وأكثر الأسباب لاختلاف هذه التعاريف وهو اعتبار السياسة نتاجاً لعمليات اتخاذ القرار، أي باعتبارها متغيراً تابعاً وليس مستقلاً؛ فالسياسة في جوهرها لا تزيد عن كونها اختيار فردي - جماعي - يشرح ويبرر أو يحدد تصرفاً معيناً قائماً أو محتملاً وبذلك فإن السياسة تختلف عن القرار من حيث المدى، فالسياسة إنما تحدد إطاراً يلتزم به متخذ القرار وفي بعض الحالات فإن السياسة تمثل تجميعاً لبعض القرارات. (شريف، 1987م)

ورغم اختلاف مفاهيم وتعاريف السياسات الإدارية إلا أن (تيشوري، 2006م) يرى أن هذه السياسات تشترك بعدة خصائص عامة أهمها:

1. تمثل السياسات توجهات عامة رئيسية أو إطار عمل على مستوى فرع المؤسسة أو الشركة.
2. تمثل قواعد تلتزم بها الجهات التنظيمية المعنية لغرض التعامل مع الحالات المختلفة .
3. تمثل نطاق عام لاتخاذ القرارات .
4. تمثل رؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة أو المؤسسة.
5. تمثل أهمية كبيرة ويجب إقرارها ومعرفتها من الإدارة العليا وجميع العاملين في المؤسسة .

6. ثابتة وشاملة في المستويات العليا .

7. متعددة وكثيرة في المستويات الأدنى للتنظيم الإداري .

8. تمتد لزمان بعيد نسبيا .

وتختلف السياسة -نظرياً- عن الإدارة، فبينما السياسة هي عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعني بتنفيذ برامج سبق إعدادها، أما من الناحية الوظيفية فإن السياسة لا تنفصل عن الإدارة والعكس صحيح، فالسياسة الموضوعية هي التي تحدد الوسائل الواجب استخدامها لتنفيذ تلك السياسة، وكذلك نجد أن الموارد أو الإمكانيات المتاحة للإدارة تحدد مدى تطبيق هذه السياسة بل وتحدد عدد البدائل المتاحة من السياسات لذلك عند وضع السياسة يجب معرفة مدى الإمكانيات.(شريف،1987م)

لذا يفترض بكل مؤسسة وشركة وإدارة إذا ما أرادت النجاح في عملها أن تضع سياسات إدارية واضحة مفهومه متكاملة محددة ضمن الإمكانيات تساعد على اتخاذ القرار على مختلف مستويات التنظيم وفي المستويات العليا بحيث تكون هذه السياسات فعالة تتجنب ردود الفعل على مجريات الأحداث وتبرز أهمية السياسات الإدارية للمنظمة من خلال استعراض المبررات التي تدعو إلى بناء وتطوير هذه السياسات الإدارية الجديدة وهي: (تيشوري،2006م)

- مشكلات وقضايا كبيرة في بيئة العمل الخارجية وفي المكونات الداخلية للمؤسسة .
- كبر حجم المنظمات اليوم وتعقد علاقاتها الخارجية والداخلية .
- ضرورة توزيع الأهداف وتفسيرها على جميع المستويات الإدارية .
- وضع إطار عام يحكم عملية صنع القرار في المستويات الإدارية المختلفة .
- وضع أسس موضوعية لتحديد المسؤوليات في المراكز المختلفة .
- وضع أسس للتقييم وبالتالي للترقية والترقية إلى المستويات الأعلى .
- وضع أسس وقواعد لأي برنامج تنظيمي تطويري .
- ضابط عام لجميع المستويات الإدارية بما يضمن توجه الجميع نحو بلوغ الأهداف.

ويمكن أن تكون السياسات ضابط عام لجميع العاملين في المؤسسة من رأسها حتى أصغر موظف فيها بحيث يكون تناغم جميع العاملين مع هذه الضوابط هو طريق تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يستلزم على المنظمة أن تضع أهداف دقيقة صريحة واقعية مكتوبة يمكن قياسها وبالتالي يمكن وضع سياسات لاحقة تحقق هذه الأهداف وتوجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف ويجب أن تضع سياساتها وأهدافها بشكل واضح ومعروف ومكتوب قابل للقياس وان تتصف هذه السياسات بالمرونة والمراجعة والتغيير والتبديل بحيث يمكن استخدامها كأداة رقابية لاحقة وليس من الصعب وضع سياسات إدارية جيدة وجديدة شفافة، كما لا بد من إشراك جميع الكوادر

الإدارية في دورات تطويرية خاصة بوضع الاستراتيجيات والسياسات وتنفيذها بشكل فاعل وبناء أنظمة للترفع تأخذ بعين الاعتبار ثقافة التدريب والتأهيل. (تيشوري، 2006م)

أنواع السياسات:

1- السياسات الوظيفية: وهي السياسات التي تختص كل منها برسم الأبعاد الهامة وتحديد الإطار الذي تُؤدى فيه إحدى وظائف المشروع، ومن أمثلة هذه السياسات مثل: السياسات التسويقية- السياسات الترويجية- سياسة المنتجات- سياسة التسعير إلخ.

2- السياسات الإجرائية: وهي تتميز بأنها وسيلة لإرشاد القائمين بالعمل وتوجيههم إلى أحسن أساليب الأداء، مما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، ويقلل من الضياع والإسراف في الوقت والجهد والنفقات، ومصدر أهمية السياسات الإجرائية أنها تحقق وحدة في التفكير وأساليب الأداء بين أجزاء التنظيم، ومن ثم توفر أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرارات؛ وتتخذ السياسات الإجرائية شكل عبارات تحدد للمديرين كيف يجب أن يتصرفوا في المواقف المتكررة، (السلمي، 1995م)

وقد يقودنا إلى التفريق بين السياسة والقاعدة والإجراء:

أ- **السياسة:** تعبير مكتوب (قد يكون شفهيًا أو ضمنيًا) يضع الحدود والاتجاهات التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها، أي أن السياسة هي مرشد لاتخاذ القرارات.
ب- **القاعدة:** طريقة محددة للأداء يجب الالتزام بها، فالقاعدة مرشد للأداء الفردي.
ت- **الإجراء:** مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تتم في تتابع زمني وفقاً لطريقة أداء محددة؛ (السلمي، 1995م)

وسنحوض في الإجراءات بقليل من التفصيل.

الإجراءات: هي عبارة عن الأعمال التي تقوم بترجمة الأهداف إلى واقع وأحياناً يطلق عليها روتين العمل، ويقصد بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وعرفها (نيوشل) بأنها: "سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة". كما ينظر إلى الإجراءات على أنها: خطط يتم إعدادها مسبقاً لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لإنجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المنظمة وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة، فهي تعتبر دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء؛ ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "طرق محددة سلفاً لأداء الأعمال، أو مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد". (اللوذي، 2002م، ص 89، 90).

تطوير الإجراءات:

فعلى الإدارة أن تهتم بهذا الجانب من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحليلية لواقع التنظيم والتعرف على المظاهر التي تشير إلى تعقيد الإجراءات مثل زيادة الشكاوى والتذمر، أو عدم وضوح في الإجراءات، أو وجود إجراءات غير ضرورية، أو كثرة تكرار الإجراءات، أو عدم التزام الموظفين لأن من شأن ذلك أن يترتب عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياع الوقت وزيادة في التكاليف ولحل هذه المشكلة لابد من مناقشة أسباب تعقيد الإجراءات- أين توجد هذه المعوقات أو التعقيد- الحلول اللازمة وكيف يمكن الوصول إليها. (اللوزي، 2002م)

أهداف الإجراءات وفوائدها:

- 1- زيادة كفاءة وفعالية التنظيم.
- 2- تحقيق أهداف التنظيم.
- 3- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.
- 4- توحيد وتمائل الأداء، أي إنجاز الأعمال نفسها من قبل الوحدات المختلفة بالطريقة نفسها.
- 5- مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.
- 6- تخفيض ضغط العمل نتيجة للتخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.
- 7- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.
- 8- زيادة دور وتأكيد أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي يترتب عليه ممارسة عملية رقابية واضحة.
- 9- تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.
- 10- الإجراءات السهلة والواضحة لاستقطاب العملاء إلى التنظيم ومن ثم زيادة عوائد التنظيم. (اللوزي، 2002م، ص91)

أهمية وأهداف تبسيط الإجراءات:

ويترتب على أهمية تبسيط الإجراءات فوائد وأهداف تعود بالخير على الأفراد والتنظيم ومنها: تسهيل أمور المواطنين والعاملين ، كما أنه يساعد على مواكبة التغيرات وتوفير الوقت والجهد والمال على التنظيم، كما أنه يساعد على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل إضافة إلى التخطيط السليم؛ أما أهداف تبسيط الإجراءات: فهي تؤدي لاختيار أبسط أساليب العمل، والسرعة في الإنجاز، والتخطيط السليم والموضوعي، وتطوير وتحسين أداء الأعمال، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل التكاليف المادية، أما دواعي الحاجة إلى تبسيط الإجراءات:

- التأخير في إنجاز المهام، كثرة مراحل دوران المعاملة، تراجع حجم الأداء الوظيفي، كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها، طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل، كثرة عمليات الرقابة والتدقيق، كثرة تنقل الموظفين، كثرة ضياع المعاملات، كثرة الصراعات والخلافات الوظيفية، كثرة المخالفات بحق العاملين، كثرة الشكاوى والتذمر من المراجعين. (اللوزي، 2002م)

الفصل الثاني

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات المحلية

ثانياً- الدراسات العربية

ثالثاً- الدراسات الأجنبية

أولاً- الدراسات المحلية:

1. دراسة (عبد الواحد، 2008)

وهي بعنوان: "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء" وهدفت الدراسة إلى أن يتعلم المدراء والعاملون كيفية التعامل مع مواقف الصراع وإيجاد تصور عن أنسب الأساليب في التعامل مع الصراع في هذه المؤسسات. وقد أجريت الدراسة على المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (234) مفردة من مدراء هذه المؤسسات ، وقد استُخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أنه من الممكن أن يختار المدير في الحياة العملية أحد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الايجابية في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن أغلب المدراء يميلوا لاستخدام أسلوب التعاون؛ وقد تبين من الدراسة بأن هذا الأسلوب يعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المدراء وتدريبهم لتغيير سلوكياتهم نحو استخدام أساليب التعاون في إدارة الصراع.

2. دراسة (وشاحي، 2002)

وهي بعنوان : إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وتحديد اثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إداريي الوزارة .

وتوصلت الدراسة إلى أن: أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً بينما كانت أساليب المنافسة والتنازل الأقل شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة ، وكذلك وجد أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية ، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور كما لوحظ ان حملة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية بينما حملة الماجستير يملون إلى استخدام أسلوب التجنب فيما حملة الثانوية العامة يميلون إلى استخدام أسلوب المنافسة.

3. دراسة (حجاج، 2000)

دراسة بعنوان: "إدارة النزاع التنظيمي كمدخل للتطوير الإداري بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"،
وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى بعض جوانب النزاعات التنظيمية داخل الوزارات بقطاع غزة، من حيث أسباب هذه النزاعات، والطرق المتبعة للتعامل معها، والآثار المترتبة عليها، وتكونت عينة الدراسة من جميع المدراء والمديرين في الوزارات الحكومية بالقطاع وكان عدد مفردات العينة (260 مدير ومديرة)، واستخدم الاستبيان للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود النزاع يؤدي إلى انخفاض الأداء، كما توصل إلى وجود تأثير ما بين النزاع والانتماء، وبعدم وجود علاقة ما بين النزاع والصفات الشخصية للأفراد، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المدراء والعاملين على إدارة حل النزاع بصورة مستمرة، والاهتمام بأسباب النزاع ومعرفتها، وتصميم استراتيجيات للتعامل معها، كما أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسة في إدارة النزاع باستخدام مجتمع الدراسة من المرؤوسين في الوزارات الفلسطينية.

ثانياً الدراسات العربية :

4. دراسة (العنبي 2006م)

وهي بعنوان: "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض"،
هدفت الدراسة للتعرف على مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؛
كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات، وأسباب، وأساليب، التعامل مع الصراع التنظيمي، وفقاً لخلفياتهم الشخصية، والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.
وقد أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم ضباط المديرية ومكون من (270) ضابط ، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت إلى أن مستوى الصراع بشكل عام متوسط ومن أهم الأسباب مرتبة حسب الأهمية فالأقل (الموارد، والصلاحيات، والمسئوليات، وتعارض الأهداف)، وأن أهم أساليب التعامل مع الصراع كانت التعاون ثم التجنب ثم التنافس.

وقد أوصت الدراسة بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع وضرورة تدخل الإدارة في الصراع بخفضه عندما يكون مرتفعاً وإثارته للحد المناسب عندما يكون منخفضاً، كما أوصت بضرورة وجود العدالة في المنظمة وبين العاملين وبين الأقسام من حيث توزيع الموارد وغيرها.

5. دراسة (المعشر، 2005)

دراسة بعنوان: "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن".
وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية،

كما هدفت إلى معرفة إن كان هناك فروق معنوية في تصورات الباحثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة.
وقد أظهرت النتائج أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل، ووجود فروق في الإجابات تعزى للعمر والتعليم والوظيفة، ولا توجد فروق تعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.
وأوصت الدراسة بتوجيه جهود الدراسات نحو تطوير المناخ التنظيمي وزيادة وعي العاملين بإدارة الصراع وجوانبه الإيجابية.

6. دراسة (الصقيه، 2004)

دراسة بعنوان: "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض".
وتهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير ومدى معرفة العاملين بهذه البرامج ومواقفهم.
وقد أجريت الدراسة على الضباط العاملين في الإدارات التابعة للمديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (350) ضابط، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نسبة متوسطة من العاملين على معرفة جيدة ببرامج وأهداف التطوير التنظيمي، كما وجود نسبة عالية من الموظفين ترى أن برامج وخطط التطوير تؤدي إلى التغيير الهادف،
وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام الوسائل المختلفة لإعلام وتعريف العاملين بالبرامج التطويرية والاهتمام بالجانب النفسي للعاملين.

7. دراسة (المربع، 2004م)

دراسة بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء ومدى إسهامه في مواجهة المشكلات، والمعوقات التي تواجهه،
وقد أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (267) ضابط، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين كما يسهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين، واهم معوقاته عدم وجود نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوى العاملين؛

وقد أوصت بضرورة إيجاد بيئة مناسبة للتطوير التنظيمي من خلال اللامركزية، كما حث على ضرورة مشاركة العاملين في القرارات، كما أوصى بدعم الاتصالات في المنظمة، وعقد الدورات التدريبية المتخصصة للعاملين في مجال التطوير وعلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وضرورة تدريب العاملين على التكيف مع المستجدات السريعة ومواكبتها وكذلك تطوير العلاقات الاجتماعية في المنظمة.

8. دراسة (الصفيان، 2003)

دراسة بعنوان: "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة، ومعرفة الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي،
وقد أجريت الدراسة على القيادات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في جوازات منطقة الرياض، وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (356) قائد عسكري ومدني، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات فعالة هي الهياكل التنظيمية وتحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات وتبين أن التطوير التنظيمي يستند بدرجة متوسطة على هذه الأسس لتفعيل القرارات الإدارية، وأوصت بضرورة بناء قواعد بيانات حيوية وتطوير المهارات القيادية في هذا المجال، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين لتفعيل دور التطوير التنظيمي.

9. دراسة (آل سعود، 2003)

دراسة بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة".

وهدفت الدراسة إلى: معرفة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وشملت الدراسة قيادات الدفاع المدني بمكة والرياض من رتبة نقيب حتى رتبة عميد، وقد أجريت الدراسة على قيادات الدفاع المدني بمكة والرياض وعددهم (1000) وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة تم اختيارها بلغ عددها (165) قائد، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود عملية التطوير أصلاً في المؤسسة وهي تعتمد على التحليل المنظم للمشكلات، إلا أنها تفتقر إلى الاستراتيجيات والتخطيط البعيد المدى، وإلى الحاجة إلى إحداث توازن بين الهياكل التنظيمية والإجراءات، وتطوير النماذج المستخدمة في إنجاز العمل والاهتمام بالجانب الإنساني في التطوير التنظيمي؛

وقد أوصت باختيار القائمين على التغيير بعناية شديدة وتفويض الصلاحيات المناسبة مع المراقبة الجيدة، إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير وقيم العاملين في المؤسسة.

10. دراسة (الراجحي، 2003)

دراسة بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض".

وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التطوير الحاصل ومدى رضاهم عنه والعلاقة بينهما وتأثير الصفات الشخصية للعاملين على التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي، وأجريت الدراسة على جميع الموظفين العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض من عسكريين ومدنيين وعددهم (1338) موظف، وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بلغ عددها (351) موظف عسكري ومدني، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد يميلون إلى الموافقة على محاور

التطوير التنظيمي المتمثلة في التنظيم - الأفراد - جماعات العمل، كما يميلون للموافقة على الرضا الوظيفي، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي، وتبين أنه لا يوجد علاقة بين الصفات الشخصية والتطوير التنظيمي أو الرضا الوظيفي، وقد أوصت بزيادة الاهتمام بالعلاقات التنظيمية والاهتمام بآراء وحاجات واقتراحات الموظفين، وإعادة توزيع المهام وفقاً للقدرات والمؤهلات.

11. دراسة (حريم، 2003)

وهي بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن".

حيث هدفت الدراسة للتعرف على الأساليب المتبعة في المصارف التجارية الأردنية وتحديد أي الأساليب أكثر تطبيقاً .

وقد أجريت الدراسة على عدد من موظفي كبريات المصارف التجارية الأردنية باختيار عينة عشوائية مكونة من (520) مفردة، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبيان.

وأشارت النتائج إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب التالية بالترتيب: (التعاون - المساومة - الإكراه - التهرب - التنازل)، وكانت توصيات الدراسة أن العديد من مجالات البحث مازالت في حاجة إلى المزيد من الجهود الحثيثة للتوصل إلى صورة متكاملة عن الإدارة العلمية للصراع التنظيمي .

12. دراسة (رمضان، 2001)

دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع وأثره على الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق".

وهدفت الدراسة إلى توصيف أنواع الصراع وتحديد أيها أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، وكذلك كيفية إدارة الصراع والاستفادة منه بشكل إيجابي.

وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين بالجامعة يدركون بشكل جيد وجود الصراع التنظيمي وبدرجات متفاوتة كما أن هنالك أساليب لإدارة الصراع تنطبق على مستوى الفرد والجماعة، كما بينت من أهم أسباب الصراع تدني الروح المعنوية وعدم وجود الإدارة العلمية المحايدة والتنازع على المناصب، وعدم وجود حرية في اتخاذ القرارات وقد أوصت بضرورة وجود العدالة في توزيع الإمكانات والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

13. دراسة (زايد، 1995).

وهي بعنوان: "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي ، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها لإدارة الصراع ، وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع وتحليل العلاقة بين الاستراتيجيات والنتائج لإدارة الصراع، وشملت الدراسة ثلاثة قطاعات وهي وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وقطاع البلديات،

وقد توصلت الدراسة إلى أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية كما تبين أن أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق لتحقيق الإيجابيات هي إستراتيجية التجنب. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة توجيه بعض الجهود البحثية إلى دراسات لتحليل أثر الصراع على العديد من الظواهر السلوكية مثل: ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، معدل دوران العمالة.

14. دراسة (الحربي، 1995)

دراسة بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة"، وكان تطبيقها على أمانة مدينة جدة وتكونت عينة الدراسة من 300 مفردة، وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، وتوضيح المشكلات التي كانت تحد من فعالية تقديم المؤسسة خدمات بمستوى عالي من الكفاءة، وإبراز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين، وقد دلت النتائج على التأثير الإيجابي للتطوير التنظيمي على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها وعلى فعالية الإشراف عليهم، نتيجة تركز الإدارات في أماكن متقاربة، ووجود هيكل تنظيمي روعي فيه وضع كل موظف في المكان المناسب، كما دلت النتائج على وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين وتوافر المقدره والكفاءة فيهم عند توليهم المناصب القيادية نتيجة عدم توصيف دقيق للوظائف، وقلة الأيدي المدربة، بسبب عدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبها. وقد أوصت بضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي، ودعم الاتصالات في المؤسسة وتدريب العاملين في مجال التطوير التنظيمي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي.

15. دراسة (الحنيطي،1990)

وهي بعنوان "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، وتبحث الرسالة في موضوع الصراع في القطاعين العام والخاص في الأردن، وهدفت لدراسة أسباب الصراعات التنظيمية وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها وإيجاد حلول لها، والتعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية من ناحية كونها سلبية أو إيجابية،

وقد أجريت الدراسة في عمان وتكون مجتمع الدراسة من عشر وزارات وخمس وثلاثين مؤسسة عامة مستقلة وعشرين شركة مساهمة عامة مدرجة في سوق عمان المالي لعام 1987م وقد تم توزيع (200) استبيان كأداة للدراسة على الوزارات و (205) استبيان على المؤسسات العامة، وقد استُخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح، وأن الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع هو المنافسة الشريفة والتنازل. وكانت توصيات بأن تستفيد الإدارة من الاتجاه التفاوضي كطريقة لإدارة الصراع، وعلى ضرورة المواجهة بين الإدارة والأفراد وعدم تجنب بحث المواضيع.

ثالثاً دراسات أجنبية :

16. دراسة (Zaleznik,2004)

دراسة بعنوان: "المديرون والقادة، هل من اختلاف"، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة لفحص النماذج المستخدمة من قبل المديرين والقادة، ووجدت الدراسة أن المديرين والقادة مختلفون حيث يتبنى القادة وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف، بينما سعى المديرين إلى تحقيق القيادة الجماعية ولا يهتمون بالقيادة الشخصية (الفردية) التي لا تصلح في المنظمات البيروقراطية الكبيرة، وأشارت الدراسة إلى أن الإدارة بحاجة إلى قادة ومديرين متميزين، وأن عدم وجود الثقافة التعاونية المنتجة يصعب على المنظمة التطور.

17. دراسة (Teng-Chu Chiu, 2003)

دراسة حالة بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي لشركة لإنتاج شبه الموصلات في تايوان"، هدفت هذه الرسالة إلى تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة

تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل. وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة.

ومن إجراءات هذه الدراسة استخدام أسلوب المقابلة ومراجعة المراجع والمستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية وفي الوقت ذاته لتحسين فهم تطور إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة ويصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة، ولتطبيقه في الخطة ولتكون هذه الخطة مرجع للهيئة الإدارية، وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور رئيسية هي: التغيير التنظيمي، وإعادة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية.

18. دراسة (Paglis and Green,2002)

دراسة بعنوان: "المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات. وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وتم توزيع المقياس المبني على هذه الافتراض على (50) مدير.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

19. دراسة (Brower et al.,2002)

دراسة في جنوب استراليا وهي "لاختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة"، وشملت الدراسة عينة من (118) فرداً، وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة وتفادي الصراع بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج احتواء الصراع.

20. دراسة (Hammond, 1999).

دراسة حول "أنماط إدارة الصراع"؛

هدفت للتعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي (التعاون) احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

21. دراسة (McIntyre,1997)

دراسة بعنوان: "نمط إدارة الصراع التابع /المسيطر من قبل الفرد والآخريين" ،

وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين ،

وقد بينت نتائج الدراسة أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها : إستراتيجية التكامل فالتسوية فالفرض فالسيطرة فالتجنب على التوالي، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع وقد وجدت أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب .

22. دراسة (Mary Marcia Donovan 1993)

دراسة بعنوان: "العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع"، دراسة أجراها في جامعات وكليات ولاية ويسكنسون (Wisconsin)، وبلغ عدد أفراد العينة 50 عميدا و 104 مرؤوسين، فقد هدفت إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء الكليات وعينة من مرؤوسيهم،

كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل إلى المساعدة وبين فعاليتها،

وقد وجدت أن هناك أثراً محدوداً للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

23. (Earnest et al., 1993)

في ولاية أوكاهو الأمريكية هدفت إلى التعرف على "واقع إدارة الصراع بين الأفراد وفحص العلاقة بين أنماط إدارة الصراع والأنماط النفسية"، بالإضافة إلى بعض الصفات الديمغرافية، وأظهرت الدراسة أن المديرين فضلوا استخدام نمط إدارة الصراع التكاملي في مواقف الصراع، وأنه كلما زادت مدة البقاء في العمل زاد اتجاه المديرين إلى استخدام نمط التجنب في إدارة الصراع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- 1- تحدثت بعض الدراسات عن الصراع التنظيمي من حيث أسبابه وواقعه ومستوياته وجوانبه وتوصيف أنواعه وأساليب إدارته وكيفية الاستفادة منه وتقييم ظاهرة الصراع وكيفية التعامل معه وأي الأساليب هو الأفضل وتحديد النتائج والآثار المترتبة على الصراع وإدارته.
- 2- وتحدثت دراسات أخرى عن التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء ومواجهة المشكلات ومعرفة الأسس التي سيفيد منها التطوير التنظيمي لتكون القرارات فعالة كما هناك دراسة حول معرفة اتجاهات العاملين نحو التطوير ومدى رضاهم عنه وتقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي.
- 3- أظهرت الدراسات بوجود جوانب إيجابية للصراع بنفس القدر للجوانب السلبية وأن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً وهي مرتبة من حيث الاستخدام كالتالي (التعاون - التسوية - التجنب) وأخرها التنازل؛ كما أن وجود الصراع يؤدي إلى انخفاض الأداء، كما وجدت بعض الفروق الديمغرافية التي تؤثر في إجابات الباحثين، وبينت الدراسات أن بعض الأسباب لوجود الصراع التنظيمي هي التنازع على المناصب وتدني الروح المعنوية.
- 4- كما أظهرت الدراسات الأخرى لوجود نسبة متوسطة من العاملين على معرفة جيدة واقتناع ببرامج وخطط التطوير التنظيمي، ووجود علاقة قوية بين التطوير وأداء العاملين وأن التطوير التنظيمي يساهم في حل المشاكل، وأهم معوقاته تجاهل الأفراد وشكواهم والجانب الإنساني، وضعف نظام الاتصال، وليكون التطوير التنظيمي فعال يلزم ضرورة ترتيب الهياكل التنظيمية والإجراءات، وتناسب الصلاحيات والمسئوليات.

- 5- استخدمت جميع تلك الدراسات الاستبيان كأداة للدراسة؛ كم أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستفادة كذلك من الاستبيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات في تصميم استبيان هذه الدراسة.
- 6- طبقت الدراسات على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على وزارات ومؤسسات حكومية وأمنية وجمعيات أهلية ومؤسسات تعليمية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- 1- كونها تربط علاقة ما بين أنماط إدارة الصراع وأثره على التطوير التنظيمي فهي تدرس ما هي الأنماط المستخدمة ومعرفة النمط المستخدم وتحديد أفضلها في الأثر على التطوير التنظيمي.
- 2- طبقت هذه الدراسة على موظفي وزارة الصحة الفلسطينية وبالأخص المستويات الأدنى.
- 3- معرفة مدى تأثير التطوير التنظيمي بالنمط السائد للتعامل مع الصراع باعتبار التطوير التنظيمي متغيراً تابعاً يتأثر بالنمط المستخدم وأي هذه الأنماط أكثر تأثيراً على هذا التطور ومدى إيجابيته.
- 4- كما تناول الباحث مجالات التطوير التنظيمي من زاوية مختلفة لم تتحدث عنها الدراسات السابقة وهي في مجالات الأفراد وجماعات العمل والتنظيم، كونها متغير تابع يتأثر بأنماط إدارة الصراع.
- وبذلك يكون الباحث قد استعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة والتي اشتملت على أهم الدراسات الميدانية ذات العلاقة بموضوع البحث بالإضافة إلى جوانب التباين والتلاقي بينها وبين هذه الدراسة.

الفصل الثالث

المبحث الأول: الإجراءات ومنهجية البحث

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: الإجراءات ومنهجية الدراسة

تمهيد

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة.

ثالثاً- عينة الدراسة.

رابعاً- أداة الدراسة.

خامساً- صدق وثبات الاستبيان.

سادساً- أساليب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

الإجراءات ومنهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول الفصل وصفاً لمنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات جمع البيانات والأساليب التي تم استخدامها في تحليل بيانات هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:-

أولاً- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراءات الدراسة المنهج الوصفي لأنه يناسب هذه الدراسة التي تهدف للحصول على معلومات كافية ودقيقة عن " أنماط إدارة الصراع المستخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة وما هو النمط المستخدم في التعامل مع الصراع وأثره على التطوير التنظيمي في هذه المؤسسة". ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في وزارة الصحة بقطاع غزة وعدده الإجمالي (7907موظف) حسب تقرير دائرة شؤون الموظفين بوزارة الصحة عام 2007م تم تقسيمهم إلى فئات كالتالي:-

جدول رقم (3):

يوضح عدد موظفي وزارة الصحة في قطاع غزة

طبيب بشري	طبيب أسنان	صيادلة	تمريض	قابلات	عاملين صحيين	فنيين	إداريين	عاملين	الإجمالي
1361	125	195	1453	85	514	991	1959	1224	7907

المصدر: التقرير الإحصائي لشؤون الموظفين بوزارة الصحة في قطاع غزة للعام 2007م

وقد تم استثناء فئات من مجتمع الدراسة وهي: - (القابلات - العاملين الصحيين - العاملين)، كما تم استثناء جزء من فئات الفنيين: (فني السباكة والنجارة وغيرها) وكذلك من فئات الإداريين وهم (الكاتب و مدخل البيانات والسكرتير ومأمور التشهيلات)، وذلك لقلّة الارتباط بموضوع الدراسة إما لضعف المؤهل الجامعي أو لعدم وجود العلاقة المباشرة بالعمل المهني وقد بلغ إجمالي العدد المستثنى (3160 موظف).

ويبقى مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (4) :

يوضح مجتمع الدراسة النهائي

طبيب بشري	طبيب أسنان	صيادلة	تمريض	فنيين	إداريين	الإجمالي
1361	125	195	1453	400	1213	4747

المصدر: التقرير الإحصائي لشئون الموظفين بوزارة الصحة في قطاع غزة للعام 2007م

وتنقسم فئة الإداريين الذين تم اختيارهم للعينة من الوزارة إلى الفئات التالية:

جدول رقم (5) :

يوضح تقسيمات فئة الإداريين من مجتمع الدراسة

مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة إداري	إداري	العدد الكلي
31	181	70	371	74	486	1213

المصدر: التقرير الإحصائي لشئون الموظفين بوزارة الصحة في قطاع غزة للعام 2007م

ثالثاً- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (475) موظف وموظفة من وزارة الصحة وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من كل فئة من الفئات المحددة سلفاً في مجتمع الدراسة بعد الرجوع إلى التقرير الإحصائي لشئون الموظفين بوزارة الصحة للعام 2007م، بعد الموافقة بشكل رسمي وتمثل عينة الدراسة 10% من أفراد مجتمع الدراسة لتصبح كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) :

يوضح حجم العينة المنتقاة للدراسة

م	التصنيف	العدد	عينة 10%
1.	طبيب بشري	1361	136
2.	طبيب أسنان	125	13
3.	صيدلة	195	20
4.	تمريض	1453	145
5.	فني مهني	400	40
6.	مدير عام	31	3
7.	مدير	181	18
8.	نائب مدير	70	7
9.	رئيس قسم	371	37
10.	رئيس شعبة إداري	74	7
11.	إداري	486	49
	الإجمالي	4747	475

رابعاً- أداة الدراسة:

تطلب إجراء هذه الدراسة إعداد استبيان مكون من 75 فقرة بالإضافة إلى أسئلة المقدمة .

وصف الاستبيان: اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين وهي كالتالي:

القسم الأول- الفقرات من (1- 9) وتحتوي على البيانات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي ، سنوات الخدمة، الدرجة، المسمى الوظيفي والإداري، الحالة الاجتماعية، مكان العمل)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون الاستبيان من 75 فقرة موزعة على 8

مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة) ويتكون من (7) فقرة

وهي من (10- 16).

المجال الثاني: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون) ويتكون من (8) فقرة وهي

من (17-24).

المجال الثالث: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية) ويتكون من (7) فقرة وهي

من (25-31).

المجال الرابع: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب) ويتكون من (12) فقرة وهي (32-43).

المجال الخامس: النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل) ويتكون من (7) فقرة وهي من (44-50).

المجال السادس: أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد) ويتكون من (10) فقرة وهي من (51-60).

المجال السابع : : أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة) ويتكون من (6) فقرة وهي من (61-66).

المجال الثامن : : أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم) ويتكون من (18) فقرة وهي من (67-84).

ملاحظة: لم يتم حذف أي من الفقرات حسب نتيجة العينة الاستطلاعية : حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لمعامل الارتباط سبيرمان وهي تعتبر دالة إحصائية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (7):

جدول (7):

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	0	1	2	3	4

اختار الباحث الدرجة (0) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر % وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء الدرجة (1) لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو لا يتناسب مع هذه الاستجابة. وقد تم توزيع قيمة (20%) على باقي الدرجات الأربع لتصبح قيمة كل منها 25%.

خامساً- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في إدارة

الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)،

وقد طلب من المحكمين بيان ما يلي:

- مدى ملائمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة.

- انتماء فقرات الاستبيان للأبعاد التي تمثلها.

- وضوح الفقرات من حيث صياغتها.

- إضافة فقرات جديدة وضرورية من وجهة نظر المحكم.

أية ملاحظات أخرى يراها المحكم ضرورية.

وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء

المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

العينة الاستطلاعية:

بعد الأخذ برأي المحكمين للاستبيان تم طباعة الاستمارة وتوزيعها على عينة تجريبية بلغ عددها

حوالي 39 موظف وموظفة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، وبعد التأكد من سلامة

الأسئلة ووضوحها وملاءمتها للنموذج الإحصائي تم التوزيع النهائي وقد تم احتساب العينة

الاستطلاعية من ضمن العدد الكلي .

إجراءات الاستبيان:

بعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان بشكله النهائي، تم تصميم استمارة تتضمن الفقرات

المطلوبة بالإضافة إلى صفحة التعليمات التي تضمنت الهدف من الاستبيان، وطريقة الإجابة عليها

بعد إجراء التقنين من أجل توافر درجات مناسبة من الصدق والثبات، وبعد حصر عينة الدراسة تم

إتباع الإجراءات التالية:

أ- الحصول على إذن رسمي من كل من وزارة الصحة في قطاع غزة بهدف توزيع الاستبيان

على مؤسسات الوزارة.

ب- قام الباحث بزيارة مؤسسات الوزارة (مستشفيات وعيادات الرعاية الأولية) وبلغ عددها (13)

مستشفى وعيادة على طول قطاع غزة بهدف توزيع الاستبيان على الموظفين، واستغرق توزيع

الاستبيان وجمعه شهراً كاملاً، وتم الحصول على (441) استبيان بنسبة استرداد (92%) من

حجم العينة المطلوب.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (8):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (نمط القوة والسيطرة) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	0.71	*0.000
2.	تُنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	0.71	*0.000
3.	تنتهي الإدارة الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه	0.38	*0.000
4.	تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	0.69	*0.000
5.	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع	0.65	*0.000
6.	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات	0.31	*0.000
7.	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا	0.56	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وقد كانت نتائج الاتساق الداخلي كما هي في جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (نمط التعاون) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.77	تهتم الإدارة بالتعرف علي جميع رغباتنا
2.	*0.000	0.76	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول
3.	*0.000	0.85	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع
4.	*0.000	0.86	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات
5.	*0.000	0.85	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد
6.	*0.000	0.86	تشجع الإدارة العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها
7.	*0.000	0.85	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات
8.	*0.000	0.82	تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10) :

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (نمط التسوية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان لارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً	0.70	*0.000
2.	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	0.70	*0.000
3.	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع	0.70	*0.000
4.	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف خذ وأعط	0.75	*0.000
5.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	0.64	*0.000
6.	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	0.74	*0.000
7.	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	0.72	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11) :

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نمط التجنب) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين	0.40	*0.000
2.	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات	0.37	*0.000
3.	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات	0.51	*0.000
4.	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	0.50	*0.000
5.	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها	0.57	*0.000
6.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها	0.59	*0.000
7.	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	0.54	*0.000
8.	تتجنب الإدارة الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر	0.62	*0.000
9.	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	0.55	*0.000
10.	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل	0.57	*0.000
11.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	0.57	*0.000
12.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	0.57	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (نمط التنازل) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتلافى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	0.58	*0.000
2.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	0.57	*0.000
3.	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	0.61	*0.000
4.	تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر	0.62	*0.000
5.	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف	0.53	*0.000
6.	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	0.58	*0.000
7.	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	0.59	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التطوير على مستوى الفرد) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك	0.71	*0.000
2.	تشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدك في العمل	0.76	*0.000
3.	التأثير الإيجابي على شخصيتك	0.81	*0.000
4.	الإحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك	0.85	*0.000
5.	التحفيز الجيد والفعال لتطورك	0.86	*0.000
6.	تحفيزك على الإبداع والابتكار	0.87	*0.000
7.	زيادة التعلم الذاتي لديك	0.87	*0.000
8.	رفع قدراتك ومهاراتك	0.89	*0.000
9.	إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك	0.88	*0.000
10.	تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي	0.86	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (التطوير على مستوى الجماعات) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.86	زيادة وضوح أهداف وأفكار الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها
2.	*0.000	0.86	ازدياد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها
3.	*0.000	0.90	توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض
4.	*0.000	0.91	تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل
5.	*0.000	0.90	تقوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة
6.	*0.000	0.88	يطور عمل الجماعة ويفرز فرق عمل أو لجان جديدة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (15):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (التطوير على مستوى التنظيم) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	0.77	*0.000
2.	تقلل من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات	0.69	*0.000
3.	زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى	0.64	*0.000
4.	سهولة انسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة	0.73	*0.000
5.	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	0.72	*0.000
6.	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية	0.49	*0.000
7.	وضوح ودقة السياسات الموجودة داخل المنظمة	0.77	*0.000
8.	توضيح الأهداف العامة للمؤسسة	0.78	*0.000
9.	توضيح الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية	0.82	*0.000
10.	تغيير ودمج الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها	0.67	*0.000
11.	إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية	0.75	*0.000
12.	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية	0.80	*0.000
13.	تطوير اللوائح و الأنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين	0.82	*0.000
14.	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	0.82	*0.000
15.	وضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستندات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة	0.82	*0.000
16.	تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات	0.83	*0.000
17.	إتباع العاملين في المؤسسة لطرق جديدة لأداء عملهم	0.82	*0.000
18.	تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب	0.82	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (16):

معامل الارتباط بين كل درجة في كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط القوة والسيطرة)	0.70	*0.000
2.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التعاون)	0.81	*0.000
3.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التسوية)	0.68	*0.001
4.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التجنب)	0.42	*0.000
5.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التنازل)	0.54	*0.000
6.	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	0.84	*0.000
7.	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	0.88	*0.000
8.	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	0.85	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

3- ثبات الاستبيان Reliability:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (17).

جدول (17):

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط القوة والسيطرة)	0.87
2.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التعاون)	0.77
3.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التسوية)	0.79
4.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التجنب)	0.81
5.	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (نمط التنازل)	0.81
6.	الأسلوب المستخدم للتعامل مع الصراع في المؤسسة يعمل على (مستوى الأفراد)	0.77
7.	الأسلوب المستخدم للتعامل مع الصراع في المؤسسة يعمل على (مستوى الجماعة)	0.76
8.	الأسلوب المستخدم للتعامل مع الصراع في المؤسسة يعمل على (مستوى التنظيم)	0.77
	جميع مجالات الاستبانة	0.82

واضح من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.77 ، 0.87) لكل مجال من مجالات الاستبيان. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.82) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبيان في

صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الثالث المبحث الثاني:

أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

ثانياً- تحليل البيانات

ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (18):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	310	70.5
أنثى	130	29.5
المجموع	440	100

يبين جدول (18) أن ما نسبته 70.5 % من عينة الدراسة من الذكور و 29.5 % من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور، وهذا طبيعي في مجتمعنا حيث تجد أن غالبية الموظفين من جنس الذكور في أي مؤسسة أو وزارة خاصة إن كانت حكومية، وهذا يرجح احتمال حدوث الصراع.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (19):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
25 سنة فأقل	38	8.7
26 - 30 سنة	98	22.5
30 - 35 سنة	100	23.0
35 سنة فأكثر	199	45.7
المجموع	435	100

يتبين من جدول (19) أن ما نسبته 8.7 % من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة ، و 22.5 % أعمارهم تتراوح بين 26 و 30 سنة ، و 23.0 % أعمارهم تتراوح بين 30 و 35

سنة وأن ما نسبته 45.7% أعمارهم 35 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن نسبة 55.5% أقل سن الـ 35 عاماً وهي فئة عمرية مؤهلة لافتعال الصراع مما قد يسبب زيادة في الصراع.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (20):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	92	21.1
بكالوريوس	245	56.3
ماجستير	75	17.2
دكتوراة	23	5.3
المجموع	435	100

يتضح من جدول (20) أن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم 56.3%، وأن 21.1% هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط ، وأن 17.2% من حملة درجة الماجستير ، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 5.3% من أفراد العينة هم من حملة الدراسات العليا (الدكتوراة)، ويعود ذلك لأن الدرجة العلمية الغالبة في مجتمع الدراسة هم من فئة الممرضين بالإضافة إلى بعض الأطباء والصيادلة وبعض الإداريين أغلبهم من حملة درجة البكالوريوس وخاصة الأطباء ليس فيهم من حملة الدبلوم، ومن المعروف أنه في مجتمعنا غالباً ما تُعتبر نسبة الحد الأدنى من التعليم هي درجة البكالوريوس، هذا مما أثر على زيادة نسبة حملة درجة البكالوريوس في العينة. وهذا يتفق مع دراستي (عبد الواحد، 2008) ، و (حجاج، 2000)، حيث وجد أن درجة البكالوريوس هي الأعلى من بين أفراد العينة.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول (21):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	120	29.2
5-10 سنوات	130	31.8
11-15 سنة	60	14.7
15 فأكثر	99	24.2
المجموع	409	100

يتبين من جدول (21) أن ما نسبته 29.2% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 5 سنوات فأقل ، و 31.8% تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات ، 14.7% تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنوات، و 24.2% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من 15 سنة، نجد أن ما يقارب نسبة 30% أقل من خمس سنوات وهذا يدل وجود عملية توظيف جديدة بنسبة عالية، كما أنهم كانوا ملتزمون بالتعامل مع الاستبيان أكثر من ذوي الخبرة؛ كما أننا نجد أن ما يقارب نسبة 70% لهم خدمة أكثر من خمس سنوات مما يعطي إجابات تستند إلى الخبرة وذات طابع منطقي أكثر.

- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

جدول (22):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة	العدد	النسبة المئوية %
الأولى	27	11.7
الثانية	33	14.4
الثالثة	34	14.8
الرابعة	61	26.6
الخامسة	51	22.2
السادسة	16	6.9
السابعة/ الثامنة	5	1.7
المجموع	226	100

- ملاحظة: امتنع عن تحديد الدرجة الوظيفية 215 مفردة أي ما يقارب النصف حيث تم استثناءها فقط في تحديد الفروق الشخصية في الحالات التي تمتنع عن تحديد صفاتها الشخصية.

يتبين من جدول (22) أن ما نسبته 11.7% من عينة الدراسة هم من الدرجة الوظيفية الأولى ، وما نسبته 14.4% هم من الدرجة الوظيفية الثانية، وما نسبته 14.8% هم من الدرجة الوظيفية الثالثة وما نسبته 26.6% هم من الدرجة الوظيفية الرابعة وما نسبته 22.2% هم من الدرجة الوظيفية الخامسة ، و ما نسبته 6.9% هم من الدرجة الوظيفية السادسة ، وما نسبته 1.7% هم من الدرجة الوظيفية السابعة والثامنة معا.

ونلاحظ أن نسبة من امتنعوا عن تحديد درجتهم الوظيفية عالية جداً وهذا يعود لعدة أسباب منها عدم اهتمامهم بدرجتهم أو عدم رضاهم عنها إلا أن أحد أهم الأسباب كان لعدم وجود درجة وظيفية أو لتوقف نشرات الترقى بسبب الوضع الراهن كأن يكون تحت التعيين أو بعقد وهذا يؤكد على وجود درجة توظيف جديدة بنسبة عالية.

ومع ذلك نلاحظ أن الدرجة الخامسة والرابعة من أعلى النسب وهذا يعطي إشارة إلى أن درجاتهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، كما أن الدرجات الأولى والثانية والثالثة من الدرجات العالية وهي قليلة وذلك لأن حجم هذه الفئة من العينة أيضاً قليل.

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي المهني

جدول (23):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي المهني

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
34.4	125	طبيب بشري
4.4	16	طبيب أسنان
5.8	21	صيدلي
42.7	155	تمريض
12.7	46	فني
100	363	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول (23) أن 34.4% من أفراد العينة هم أطباء طب بشري ، و4.4% هم أطباء طب أسنان، وأن ما نسبته 5.8% هم من صيادلة، و42.7% هم من المرضيين وأن 12.7% هم من الفنيين المهنيين.

ونلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة هي الممرضين حيث تعتبر هي أكثر فئة في وزارة الصحة وهذا طبيعي، وحيث يعتبر الممرضين الأكثر تغلغلاً في الوزارة لذلك كانوا من أهم الفئات في العينة، يأتي بعدها الأطباء عدداً وكذلك أهمية آراؤهم لأنهم هم أكثر الفئات تأثراً وتأثيراً بالعمل المهني الصحي.

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (24):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	61	15.1
متزوج	337	53.2
أرمل/مطلق	7	1.7
المجموع	405	100

يبين جدول (24) أن ما نسبته 15.1% من عينة الدراسة من غير متزوجون (أعزب) ، و 53.2% من هم من المتزوجون ، و 1.7% من المطلقين والأرامل، وهذا طبيعي في مجتمعنا غالباً بعد العمل مباشرة يبدأ الموظف بالتفكير في الزواج، كما أن نسبة الطلاق بين الموظفين بشكل عام قليلة. حيث وجد أن نسبة المتزوجين في العينة هي النسبة الغالبة، وهذا يتفق مع دراستي (عبد الواحد، 2008) ، و (حجاج، 2000)،

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الإداري

جدول (25):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي الإداري

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام/ مدير	34	14.7
نائب مدير	15	6.5
رئيس قسم	107	46.5
رئيس شعبة	20	8.7
إداري	54	23.5
المجموع	230	100

تبين النتائج الموضحة في جدول (25) أن 14.7% هم من المدراء العامون والمدراء، وأن ما نسبته 6.5% هم من نواب المدراء، 46.5% هم من رؤساء الأقسام وأن 8.7% هم من رؤساء الشعب ، 23.5% هم من الإداريين. ونلاحظ أن نسبة المدراء مرتفعة بعض الشيء وذلك لكثرة المناطق التي تغطيها وزارة ، كما أن نسبة رؤساء الأقسام عالية وهذا نتيجة وجود أقسام كثيرة في الوزارة.

- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

جدول (26):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
5.2	23	مستشفى الشهيد أبو يوسف النجار
23.4	103	مستشفى الشفاء
2.9	13	مستشفى العيون
7.5	33	مستشفى النصر للأطفال
4.1	18	مستشفى الهلال الإماراتي
4	14	مستشفى الشهيد محمد الدرة
5.7	25	مستشفى شهداء الأقصى
2.3	10	مستشفى شهداء جباليا
7.3	32	عيادة الرمال
3.4	15	عيادة الشيخ رضوان
12.7	56	مستشفى غزة الأوروبي
4.8	21	مستشفى كمال عدوان
14.3	63	مستشفى ناصر
100.0	426	المجموع

يبين جدول (26) أن 5.2% من أفراد العينة يعملون في مستشفى الشهيد أبو يوسف النجار وما نسبته 23.4% يعملون في مستشفى الشفاء وما نسبته 2.9% يعملون في مستشفى العيون وما نسبته 7.5% يعملون في مستشفى النصر للأطفال وما نسبته 4.1% يعملون في مستشفى الهلال الإماراتي وما نسبته 4.0% يعملون في مستشفى الشهيد محمد الدرة وما نسبته 5.7% يعملون في مستشفى شهداء الأقصى وما نسبته 2.3% يعملون في مستشفى شهداء جباليا وما نسبته 7.3% يعملون في عيادة الرمال وما نسبته 3.4% يعملون في عيادة الشيخ رضوان وما نسبته 12.7% يعملون في مستشفى غزة الأوروبي وما نسبته 4.8% يعملون في مستشفى كمال عدوان وما نسبته 14.3% يعملون في مستشفى ناصر، ونلاحظ أن نسبة المشاركة تتوقف على حجم كبر المؤسسة فمستشفى الشفاء بعدد موظفيه من أكبر المستشفيات ويغطي أكبر عدد من المناطق كما أن به أقسام أكبر من المستشفيات الأخرى لذلك نجد أن حجم المشاركة فيه كبير جداً.

ثانياً- تحليل البيانات

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل البيانات لجميع فقرات المجالات الثمانية ضمن جزأين وهي كالتالي:

1- **الجزء الأول:** أنماط إدارة الصراع تتمثل في (المجال الأول نمط القوة والسيطرة، المجال الثاني نمط

التعاون، المجال الثالث نمط التسوية، المجال الرابع نمط التجنب، المجال الخامس نمط التنازل)

2- **الجزء الثاني:** التطوير التنظيمي ويتمثل في (المجال السادس التطوير على مستوى الأفراد-

المجال السابع التطوير على مستوى الجماعات- المجال الثامن التطوير على مستوى التنظيم)

أولاً تم إيجاد النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي:

ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة وكذلك لكل مجال.

اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي

درجة الحياد وهي 2 أم لا.

وتم اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة،

مان-وتتي، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية،

حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة

الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع

الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 2 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 2

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS)

فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة

موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط

آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط

الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد.

الجدول (27):

المجال الأول نمط القوة والسيطرة لإدارة الصراع

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الاشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.959	51.7	2.07	6.4	37.9	11.9	29.0	14.8	1	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف
0.839	51.5	2.06	7.3	36.4	11.4	32.3	12.5	2	تُنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها
*0.000	60.0	2.40	2.7	21.3	18.3	47.8	9.8	3	تنتهي الإدارة الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه
*0.000	61.7	2.47	3.0	18.8	21.1	42.3	14.9	4	تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع
*0.000	62.0	2.48	3.4	19.8	17.9	42.8	16.1	5	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع
*0.000	58.7	2.35	5.3	21.2	18.5	42.9	12.1	6	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات
*0.000	58.2	2.33	6.0	22.1	21.8	32.4	17.7	7	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا
*0.000	57.7	2.31	4.9	25.4	17.3	38.5	14.0		المجال الأول

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- بالنسبة للفقرة الأولى " تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف " فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.07 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.959 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

أي أن أفراد العينة لا يستطيعون تحديد أو الحكم على ان الإدارة تميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تُنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها " يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.839 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لا يستطيعون الحكم على أن الإدارة تُنهي الصراع بأوامر وتعليمات من الممكن أن تسمح بمناقشتها.

- الفقرة الثالثة " تنهي الإدارة الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه" المتوسط الحسابي لها يساوي 2.40 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة يقولون بأن الإدارة تنهي الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه. وقد أجاب أفراد العينة بشكل واضح على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع" يساوي 2.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة مقبولة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة يقرّون بأن الإدارة تتمسك بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العنبي، 2006)

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع" يساوي 2.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.0% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهنا أفراد العينة يؤكدون بدرجة مقبولة بأن الإدارة تعتمد على السلطة في

التعامل مع أطراف الصراع، وبأنها تعتمد على المكانة الوظيفية في تعاملها وتوجيه أوامرهما مع أطراف النزاع.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات" يساوي 2.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة تزيد عن درجة الحياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى ان أفراد العينة يرون بأن الإدارة تكون حازمة في متابعة قراراتها، ولا تتهاون في تطبيق هذه القرارات، ومن الممكن أن الإدارة تعتبر متابعة القرارات وأهمية تطبيقها يأتي ضمن سياق الحزم والشدة والتي تتبعها في سياستها في التعامل مع الصراع باعتبار أن عدم تطبيق القرارات يؤدي إلى ضياع الهيبة ويؤدي إلى التراخي. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008) في حزم الإدارة في متابعة قراراتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا" يساوي 2.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تتجاهل إرضاء جميع رغبات، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العنبي، 2006) فليس بالضرورة أن ترضي جميع رغبات الموظفين، فقد يكون ذلك نتيجة قلة الموارد أو الوضع الاقتصادي أو بسبب الحصار أو لقلة السيطرة على الموظف أو الاختلاف بين حاجات الموظف ورؤية الإدارة.

جدول (28):

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط القوة والسيطرة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
14	موافق بشدة
38.5	موافق
17.3	محايد
25.4	غير موافق
4.9	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول

أن ما نسبته (52.4) ترى بأن الإدارة تستخدم أسلوب القوة والسيطرة، وأن نسبة (30.3) من العينة ترى بأن الإدارة لا تستخدم هذا الأسلوب، ونسبة (17) محايد، و بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي للمجال يساوي 57.7% و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نمط القوة والسيطرة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا يعني أن هناك النسبة الأكبر تجد أن الإدارة تستعمل أسلوب القوة والسيطرة كما أن نسبة لا بأس بها تعتبر محايد إما لعدم قدرتها على الحكم على نموذج الإدارة لحداتها في العمل أو غيره، أو عدم رغبتها في ذلك، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العتيبي، 2006)، (المعشر، 2005)، (حريم، 2003)، (وشاحي، 2002)، (الحنيطي، 1990) فهذه الدراسات أكدت على استخدام هذا النمط. وبشكل عام يمكن القول في هذا المجال بالرغم من وجود فقرتان لم يستطع أفراد العينة تحديد إجاباتهم أو الحكم عليهما إما لأسباب خاصة أو لعدم القدرة على تمييز أداء الإدارة في هاتين الفقرتين، إلا أن أفراد العينة استطاعوا تحديد إجاباتهم على الفقرات الأخرى بشكل واضح ومرتفع نوعاً ما وقد أوضحت النتائج بأن الإدارة تميل إلى فرض حلول كفيلة بإنهاء الصراع بالقوة أو بأوامر كفيلة بإنهائه و تمنع مناقشتها وتتمسك بمواقفها ولا تتنازل عنها، وحازمة في متابعة قراراتها بغض النظر عن إرضاء جميع رغبات الموظفين وتعتمد على السلطة الرسمية في التعامل مع الصراع واطرافه؛

وقد يرجع أسباب هذا الأسلوب من الإدارة إما لحدثة الإدارة بحيث أنها تريد أن تفرض نفسها، أو لأن بعض المدراء يجدون انه يجب أن يتم التعامل بهذه الطريقة أما لطبيعته الشخصية، أو من الممكن أن يكون بسبب التوجهات الإدارية الغير مستقرة والتقلبات الإدارية تؤدي إلى فرض القوة في التعامل مع الصراعات.

الجدول (29) :

المجال الثاني نمط التعاون لإدارة الصراع

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الاشارة

الترقية	الفقرة	النسب المئوية					المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تهتم الإدارة بالتعرف علي جميع رغباتنا	7.1	27.8	13.5	36.2	15.4	1.75	43.7	*0.000
2	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول	7.3	33.2	20.4	27.9	11.2	1.97	49.2	0.789
3	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع	4.8	31.3	17.7	34.7	11.5	1.83	45.7	*0.023
4	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	8.2	33.6	15.8	27.6	14.8	1.92	48.0	0.917
5	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد	10.1	33.2	16.1	26.3	14.3	1.98	49.5	0.564
6	تشجع الإدارة العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	8.4	33.3	19.3	28.6	10.5	2.00	50.0	0.591
7	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات	8.5	36.6	19.5	25.5	9.9	2.08	52.0	*0.028
8	تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها	6.4	36.1	17.9	24.6	14.9	1.94	48.5	0.525
	المجال الثاني	7.6	33.1	17.5	28.9	12.8	1.94	48.5	0.771

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تهتم الإدارة بالتعرف علي جميع رغباتنا" يساوي 1.75 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.7%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل

أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة لا تهتم بالتعرف على جميع رغبات الموظفين، وهذا يؤكد النتيجة في الفقرة السابقة للمجال السابق بأن الإدارة لا تهتم برغبات الموظفين. وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008)

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول" يساوي 1.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.789 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إن كانت الإدارة تسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول. وهذا يختلف مع نتائج دراسة (عبد الواحد، 2008) فقد أفادت دراسته بإيجابية هذه الفقرة وبقوة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع" يساوي 1.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 45.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة لا تسعى إلى التعامل مع اهتمامات الجميع، وهذا يأتي أيضاً تأكيداً على الفقرة الأولى بأن الإدارة لا تهتم لا بالتعرف ولا بالتعامل مع اهتمامات الموظفين في الصراع. وهو يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العنبي، 2006)

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات" يساوي 1.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.917 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أنه لا توجد صورة واضحة لدى المبحوثين إن كانت الإدارة تسعى للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات أم لا.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد" يساوي 1.98 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.564 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي عدم وضوح لدى المبحوثين إن كانت الإدارة تشجع على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد. وهو يختلف مع دراسة (العتيبي، 2006) فقد أفادت دراسته بإيجابية هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تشجع الإدارة العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها" يساوي 2.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.591 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إن كانت الإدارة تشجع العاملين ببعضهم البعض أو تقربهم من بعضهم البعض لمحاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل والتمتع بآراء الموظفين مع بعضهم البعض قبل البدء في حلها. وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العتيبي، 2006) فقد أجابت هذه الدراستين بإيجابية الفقرة المذكورة سابقاً.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات" يساوي 2.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.028 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تفضل استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات، ولعل ذلك واضح من خلال تحديد المنطق السليم فالموضوعية تختلف من وجهات نظر مختلفة فهي تسعى دائماً لإقناع الآخرين بوجهة نظرها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها" يساوي 1.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.525 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن أفراد العينة لم يحددوا إجابة على هذه الفقرة، أي أنهم لا يعرفون إن كانت الإدارة تسعى لتوجيههم لطرح أفكارهم ومناقشتها، فالإدارة أما أنها لا تهتم بآراء الموظفين أو أفكارهم في تعاملها مع الصراع، فلا تريد هذا الطرح.

جدول (30) :

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التعاون

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
7.6	موافق بشدة
33.1	موافق
17.5	محايد
29	غير موافق
12.8	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول بأن نسبة (40.7) من العينة يروا بأن الإدارة تستعمل أسلوب التعاون كما أن ما نسبته (17.5) محايد لم يحدد إجابته، وأن نسبته (41.8) لا يرى بأن الإدارة تستعمل أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع، لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 1.94 والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 48.5% وهو أقل من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.771 لذلك يعتبر مجال "نمط التعاون" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك حياد في تحديد الإجابة من قبل أفراد العينة فهم لم يحسموا إجابتهم إن كانت الإدارة تتعامل بنمط التعاون أم لا، وبالرغم من أن أغلب فقرات المجال (2)، (4)، (5)، (6)، (8) لا توجد لها دلالة إحصائية وأن الفقرات (1)، (3)، التي كان لها دلالة إحصائية إلا أنها كانت أقل من مستوى المحايد ويرفض أفراد العينة على قيام الإدارة بتعامل إيجابي يدل على التعاون فالإدارة لم تسع للتعرف أو التعامل مع اهتماماتهم ورغباتهم وتوجيه وطرح أفكارهم. ولعل ضبابية الرؤية لدى الموظفين حول نمط التعاون لعدم وضوحه حيث لا يوجد دلالة على وجوده كما أن التقلبات السياسية والاقتصادية وحتى الإدارية لا تساعد على وجود رؤية واضحة حول هذا النمط ولعل أيضاً تفضيل الإدارة لنمط القوة والسيطرة يطغى على نمط التعاون. وهذا تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العتيبي، 2006)، (المعشر، 2005)، (حريم، 2003)، (وشاحي، 2002) على استخدام هذا النمط بشكل واضح، فقد تبين من هذه الدراسات بأن نمط التعاون كان أكثر الأنماط استخداماً.

الجدول (31):

المجال الثالث نمط التسوية لإدارة الصراع

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الاشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.000	58.5	2.34	4.3	19.9	20.1	48.5	7.1	1	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً
*0.002	53.0	2.12	4.6	26.3	25.2	40.0	3.9	2	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة
0.055	53.7	2.15	5.1	29.3	22.9	36.9	6.0	3	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع
0.094	51.0	2.04	6.7	28.9	21.6	39.0	3.9	4	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف خذ وأعط
*0.012	52.5	2.10	6.9	27.6	20.0	38.9	6.7	5	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف
*0.000	55.0	2.20	6.2	22.9	22.0	42.3	6.6	6	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع
0.077	51.5	2.06	6.3	27.8	24.3	36.1	5.6	7	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع
*0.000	53.7	2.15	5.7	26.1	22.3	40.2	5.6		المجال الثالث

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً" يساوي 2.34 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.5%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على

هذه الفقرة، أي أن الإدارة تحاول أن تجد الحل الوسط بين الأطراف المتصارعة. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة" يساوي 2.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.0%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تعمل على توضيح ما سيحققه كل طرف من مكسب أو خسارة من خلال حل معين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع" يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.055 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. أي أن أفراد العينة لم يحسموا موقف محدد إذا كانت الإدارة تعتمد في تفاوضها على أساس التنازلات بين الأطراف المتنازعة في علاج الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف خذ وأعط" يساوي 2.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.094 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، وقد اعتبرت العينة هذا المبدأ غير واضح التطبيق فلم يحددوا إجابة وبقيت محايد بمعنى أنه غير معروف إن كانت الإدارة تتعامل مع الصراع بمبدأ خذ وأعط.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تتفاوض الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف" يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تغض الطرف عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف في تحقيق تسوية معينة. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع" يساوي 2.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تعمل على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع والوصول إلى تسوية أو حل وسط يقترب من الجميع. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع" يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.077 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إجابة بخصوص إن كانت الإدارة تعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.

جدول (32):

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التسوية

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
5.6	موافق بشدة
40.2	موافق
22.3	محايد
26.1	غير موافق
5.7	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول بأن نسبة (45.8) من العينة يروا بأن الإدارة تستعمل أسلوب التسوية كما أن ما نسبته (22.3) لم يحدد إجابته وأن ما نسبته (31.8) لا يرى بأن الإدارة تستعمل أسلوب التسوية في التعامل مع الصراع إلا أننا نرى أن نسبة المحايدين مرتفعة أيضاً لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.15 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 53.5% وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نمط التسوية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،

مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال؛ بمعنى أن الإدارة تستعمل أسلوب التسوية في حل المشكلات، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (المعشر، 2005)، (حريم، 2003)، (وشاحي، 2002) على استخدام هذا النمط.

فمن الفقرات (3)، (4)، (7) نجد أن أفراد العينة لم يجزموا رأيهم في هذه الفقرات فالأمور لديهم ليست واضحة إن كانت الإدارة تعتمد على التفاوض على أساس التنازلات، أو تتعامل بمبدأ خذ واعط، أو حتى تعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع ، بمعنى أن الإدارة تحاول أن تجد حلاً وسطاً ولكن من خلال رؤيتها هي وليس رؤية الآخرين بحيث تقوم بتطبيق تسوية ترى من نظرتها أنها هي الأنسب وخاصة حينما توضح للأطراف المكسب والخسارة لكل طرف، لذلك من الممكن أن تغض الطرف عن بعض الأشياء في مقابل موافقة الآخرين والتزامهم بالحل إلا أنها ليس بالضرورة أن تحقق المنافع لجميع الأطراف، فمن الممكن تحقيق حلول وسط تكون بعيدة عن رغبات أحد الأطراف أو حتى الأطراف المتنازعة ولكن تحقيق ما يتم تقريبه بين الحاجات المتضاربة.

الجدول (33):

المجال الرابع نمط التجنب لإدارة الصراع

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
* 0.006	53.5	2.14	7.3	26.9	19.6	36.1	10.0	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين	1
0.124	51.5	2.06	6.0	28.8	23.7	35.7	5.8	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات	2
0.480	50.2	2.01	7.8	29.4	22.5	34.4	6.0	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات	3
* 0.000	59.0	2.36	5.3	20.2	17.2	47.9	9.4	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	4
* 0.000	58.7	2.35	4.6	18.7	22.1	45.7	8.9	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها	5
* 0.005	53.5	2.14	4.6	27.0	25.1	35.5	7.8	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها	6
* 0.028	52.7	2.11	5.6	28.0	23.4	35.9	7.2	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	7
0.087	52.5	2.10	5.3	31.4	18.9	36.5	7.9	تتجنب الإدارة الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر	8
* 0.015	46.5	1.86	9.1	35.9	20.7	28.2	6.1	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	9
* 0.000	54.0	2.16	6.5	20.0	29.0	39.9	4.6	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتناهسين حل الصراع بصورة أفضل	10
* 0.022	52.2	2.09	6.5	25.8	25.8	35.5	6.5	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	11
* 0.000	53.7	2.15	6.0	24.1	24.4	39.5	6.0	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	12
* 0.000	53.2	2.13	6.2	26.3	22.7	37.6	7.2	المجال الرابع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين" يساوي 2.14 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تحافظ على مشاعر الآخرين ولا تحاول إحراج الموظفين في حالة حل الصراع، في إطار تهدئة النفوس وحفظ ماء الوجه، ولعل ذلك يكون من قبيل إنهاء الصراع ومنع احتدامه.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات" يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.124 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إجابة إن كانت الإدارة تراعي رغبات الآخرين أثناء المفاوضات، وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008) فأجابت هذه الدراسة بإيجابية على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات" يساوي 2.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.480 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بمعنى أن المبحوثين لم يستطيعوا حصر إجابة محددة بشأن الإدارة إن كانت تحبذ القيام بدور حمامة السلام في التعامل بالصراعات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع" يساوي 2.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تميل إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها" يساوي 2.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة لها وتخفيف من أثرها أو حذتها إما بتجاهلها أو عدم الاهتمام بها. وهذا يتفق مع دراسة (العنبي، 2006).

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة" تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها" يساوي 2.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن الإدارة تتجنب مناقشة من يختلفون معها، وهذا يتفق مع دراسة (العنبي، 2006).

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة" تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها" يساوي 2.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.028 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العنبي، 2006)

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة" تتجنب الإدارة الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر" يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.087 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عند درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يحددوا إن كانت الإدارة تتجنب الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر. وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008) فأجابت هذه الدراسة بإيجابية على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة" تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة" يساوي 1.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.015 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد

نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة لا تتجاهل الصراع القائم في المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل" يساوي 2.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تتجنب الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة" يساوي 2.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.022 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تتجنب الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة" يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن الإدارة تتجنب الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة

جدول (34):

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التجنب

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
7.2	موافق بشدة
37.6	موافق
22.7	محايد
26.3	غير موافق
6.2	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول بأن:

نسبة (44.8) من العينة يروا بأن الإدارة تستعمل أسلوب التجنب كما أن ما نسبته (22.7) لم يحدد إجابته وأن ما نسبته (32.5) لا يرى بأن الإدارة تستعمل أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع إلا أننا نرى أن نسبة المحاييد مرتفعة أيضاً لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.13 أو أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 53.2% وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نمط التجنب " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (العتيبي، 2006)، (المعشر، 2005)، (حريم، 2003)، (وشاحي، 2002) إلا أن دراسة (العتيبي، 2006) بينت أن استعمال هذا النمط أكثر شيوعاً

ومن ذلك نجد أن الإدارة تحاول تجنب الصراع في حالات معينة كأن يكون ضئيلاً فهو ليس بحاجة للتدخل أو أن تكون نسبة الاستفادة منه قليلة، أو إمكانية أن تستطيع الأطراف المتصارعة حله بدون تدخل الإدارة، ونلاحظ من خلال الإجابات أن الإدارة تحاول الحفاظ على مشاعر الأطراف وعدم إخراجها وذلك من قبيل التجنب أيضاً لحفظ ماء الوجه وعدم استفزازها الذي من شأنه أن يعمق الصراع كما أنها تميل إلى تهدئة الموقف ولكن نلاحظ أيضاً من الإجابات خاصة فقرة (3) بأن الإدارة غير واضحة إن كانت تقوم بدور حمامة السلام وهي بذلك تتدخل أيضاً في الصراعات في أوقات معينة وجاء ذلك جلياً من خلال الإجابة على الفقرة رقم (9) وهي بعدم تجاهل الإدارة الصراع، وبذلك تتدخل الإدارة في الصراع عند وصول الصراع لمرحلة معينة ترى أنه يجب أن تتدخل بعد فترة التجنب.

الجدول (35):

المجال الخامس نمط التنازل لإدارة الصراع

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة	رقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.000	57.2	2.29	4.6	26.0	19.2	42.5	7.5	تتلافى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	1
*0.000	36.5	1.46	16.4	43.2	20.8	16.9	2.7	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	2
0.567	48.0	1.92	9.2	27.1	30.0	29.6	4.1	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	3
*0.000	55.7	2.23	6.9	21.1	20.1	44.9	6.9	تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر	4
0.079	51.7	2.07	7.2	25.2	27.9	32.3	7.4	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف	5
*0.000	55.2	2.21	8.0	21.8	17.9	44.6	7.6	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	6
0.223	50.0	2.00	11.4	26.5	18.7	37.0	6.4	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	7
*0.011	50.7	2.03	9.1	27.3	22.1	35.4	6.1	المجال الخامس	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتلافى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل" يساوي 2.29 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.2%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل وتفضل عدم اتخاذ المواقف. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية" تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين" يساوي 1.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 36.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن الإدارة لا تضحى برغباتها في سبيل رغبات الآخرين، بل تحافظ على رغباتها. وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة" تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود" يساوي 1.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 8.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.567 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد موقف إن كانت الإدارة تجعل علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود. وهذا يختلف مع دراسة (عبد الواحد، 2008). فقد أفادت دراسته بإيجابية هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة" تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر" يساوي 2.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة تحاول أن تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف" يساوي 2.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.079 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يحددوا إن كانت الإدارة تتخذ موقف السكوت الذي بدوره يؤدي إلى إثارة عواصف أو يزيد من حدة الخلاف

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة" يساوي 2.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الإدارة في بعض الأوقات تترك الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة. وهذا يتوافق مع الفقرة رقم (10) من المجال الرابع، بأن تترك الصراع وتتجنبه إذا أمكن حله بواسطة الأطراف نفسها. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008).

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها" يساوي 2.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.223 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن المبحوثين لم يستطيعوا إعطاء إجابة واضحة إن كانت الإدارة تتراجع عن قرارات تتخذها.

جدول (36):

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال نمط التنازل

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
6.1	موافق بشدة
35.4	موافق
22.1	محايد
27.3	غير موافق
9.1	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول بأن نسبة (41.1) من العينة يروا بأن الإدارة تستعمل أسلوب التنازل كما أن ما نسبته (22.1) لم يحدد إجابته وأن ما نسبته (36.4) لا يرى بأن الإدارة تستعمل أسلوب التنازل في التعامل مع الصراع إلا أننا نرى أن نسبة المحاييد مرتفعة أيضاً لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.03 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 50.7% وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، والقيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.011 لذلك يعتبر مجال "نمط التنازل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تستعمل نمط التنازل. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، (المعشر، 2005)، (حريم، 2003)، (وشاحي، 2002)، (الحنيطي، 1990) على استعمال هذا النمط بشكل واضح إلا أن دراسة (الحنيطي، 1990) بينت بأن استعمال نمطي المنافسة والتنازل كانا الأكثر شيوعاً

فالإدارة تبتعد عن الجدل وكذلك تبتعد عن أسباب التوتر التي من شأنها ان تعزز الصراع، وتترك للأطراف حل مشاكلهم إن أمكن لوحدهم، ونلاحظ عدم وضوح إجابات المبحوثين في الفقرة (7) وهي التراجع عن القرارات ولعل ذلك يرجع إلى أن الإدارة من الممكن أن تترك الأمور أو موضع الخلاف لفترة لكنها لا تضحى برغباتها، ومن الممكن أن تقوم الإدارة بذلك ممكن لعجزها عن تنفيذ ما تريد أو تحقيق ذلك فتتركه لفترة معينة إلا أنها تعترم تحقيقه في الفرصة التي تلوح لها.

الجدول (37):

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارة

للمجالات الخمس لأنماط إدارة الصراع

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	المجال					الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
*0.000	57.7	2.31	4.9	25.4	17.3	38.5	14	1 نمط القوة والسيطرة
0.000	53.7	2.15	5.7	26.1	22.3	40.2	5.6	2 نمط التسوية
*0.000	53.2	2.13	6.2	26.3	22.7	37.6	7.2	3 نمط التجنب
*0.011	50.7	2.03	9.1	27.3	22.1	35.4	6.1	4 نمط التنازل
0.771	48.5	1.94	12.8	28.9	17.5	33.1	7.6	5 نمط التعاون
*0.000	52.75	2.11	7.7	26.8	20.6	36.9	8.0	أنماط إدارة الصراع

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى النتائج وأوضحها كانت بالنسبة لاستعمال الإدارة في مؤسسات وزارة الصحة في قطاع غزة كانت لصالح نمط القوة والسيطرة أي الإدارة تستعمل هذا النمط بشكل واضح وصريح مما دفع أفراد العينة للإجابة بشكل واضح ولعل شيوع استعمال هذا النمط يعود

لكثرة المشاكل التي تحدث في مؤسسة الصحة كما أن الإدارة باعتبارها جديدة ونتيجة التقلبات الإدارية فتحاول ان تفرض سطوتها أو رأيها أو شخصيتها بالحزم والقوة.

أما بالنسبة لنمط التعاون فنرى من النتائج بأن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد ملامحه فعجزوا عن إعطاء تقييم واضح لهذا النمط ولعل هذه الملامح غائبة أو عجز العينة عن تحديدها لهذا النمط يعود لقللة استخدامه أو حتى عدم الاهتمام به أو لأسباب خاصة تعود للعينة جعلت صعوبة في تقييم أسلوب الإدارة في استخدام هذا النمط.

أما بالنسبة لنمط التسوية والتجنب والتنازل فقط أظهرت إجابات العينة بأن الإدارة تستعمل هذا النمط وإن كان بشكل طفيف فالمتوسط الحسابي تجاوز المحايد بنسب ضعيفة جداً وهذا يبين أن حجم استعمال هذه الأنماط يقترب من المحايد إلا أنه يتجاوزها ولعلنا من النتائج نلاحظ أيضاً أن نسبة المحايد مرتفعة جداً ويعود ذلك لنفس الأسباب التي ذكرناها سابقاً في صعوبة تحديد ملامح نمط التعاون. وبذلك فإن الإدارة تستعمل الأنماط التالية حسب الترتيب تنازلياً: القوة والسيطرة، ثم التسوية، ثم التجنب، ثم التنازل. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الواحد، 2008)، و(المعشر، 2005)، و(حريم، 2003)، و(وشاحي، 2002)، و(Donovan، 1993)، و(الحنيطي، 1990)، فأظهرت هذه الدراسات بأن الأنماط الأكثر استخداماً هي نمط التعاون أو لا بالتسوية.

كما أن المتوسط الحسابي للمجالات مجتمعة يساوي 2.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.75%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه المجالات مجتمعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لها قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن المجالات الخمس مجتمعة يتم تطبيقها ولكن بنسبة ضعيفة تكاد تصل للمحايد.

الجدول (38) :

المجال السادس التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الاشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					الفقرة	رتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.049	52.2	2.09	8.0	28.2	18.9	36.4	8.4	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك	1
0.752	48.0	1.92	13.5	28.5	17.6	32.4	8.0	تشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدك في العمل	2
0.393	50.0	2.00	8.8	29.7	19.1	37.1	5.3	التأثير الإيجابي على شخصيتك	3
0.464	48.0	1.92	11.2	32.2	16.7	32.4	7.5	الإحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك	4
*0.023	46.5	1.86	13.4	32.1	18.9	28.2	7.3	التحفيز الجيد والفعال لتطورك	5
*0.002	44.5	1.78	14.4	33.6	17.8	26.8	7.3	تحفيزك على الإبداع والابتكار	6
0.999	49.0	1.96	12.3	28.8	17.8	32.4	8.7	زيادة التعلم الذاتي لديك	7
0.716	49.0	1.96	12.1	31.1	15.5	31.3	10.0	رفع قدراتك ومهاراتك	8
0.594	49.7	1.99	12.1	26.7	19.9	32.2	9.1	إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك	9
0.221	51.0	2.04	10.5	27.1	19.4	33.5	9.6	تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي	10
0.808	48.7	1.95	11.6	29.8	18.2	32.3	8.1	المجال السادس	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك" يساوي 2.09 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.2%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.049 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أنه يحدث تغيير إيجابي في اتجاهات الموظفين نتيجة تعامل الإدارة مع الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية" تشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدهم في العمل" يساوي 1.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.752 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إجابة واضحة بشأنهم إن كانوا يشعرون بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدهم في العمل. ولعله من الغريب أن لا يستطيع أي إنسان كان من كان أن يجزم إن كان يشعر براحة نفسية أم لا، ومن الممكن أن تعود الأسباب لكثرة الضغط النفسي الذي يتعرض له الموظف في حياته الشخصية والعملية فأصبح من الصعب التفريق بين الضغوط في العمل أو غيره أو لأسباب خاصة يرفض الباحثون توضيح إجاباتهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة" التأثير الإيجابي على شخصيتك" يساوي 2 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.393 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا حسم إجاباتهم بخصوص إن كان هناك تأثير إيجابي على شخصياتهم نتيجة طرق حل الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة" الإحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك" يساوي 1.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.464 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن أفراد العينة لم يعطوا إجابة واضحة إن كانوا يحققوا حاجاتهم ورغباتهم نتيجة حل الإدارة للصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" التحفيز الجيد والفعال لتطورك" يساوي 1.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة،

أي أن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع لا يعمل على التحفيز الجيد والفعال لتطور الموظفين وهذا يوضح سبب صعوبة الإجابة عن الأسئلة السابقة فالموظف يعيش حالة من الإحباط تسيطر عليه.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تحفيزك على الإبداع والابتكار" يساوي 1.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 44.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة أفادوا بأن تعامل الإدارة مع الصراع لا يعمل على تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار ونلاحظ أن نتيجة هذه الفقرة كانت أقل من الفقرة السابقة لها أي أنه يقل التحفيز على الابتكار أكثر من انخفاض التحفيز على التطور لدى الموظف فدرجة الابتكار تأتي نتيجة للتطور فإن غاب التطور اختفى الابتكار. وهذا يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003) حيث بينت دراسته بإيجابية هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "زيادة التعلم الذاتي لديك" يساوي 1.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.999 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يستطيعوا إعطاء إجابة واضحة إن كان هناك زيادة في التعلم الذاتي أم لا نتيجة إدارة الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "رفع قدراتك ومهاراتك" يساوي 1.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.716 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يحددوا إجابة واضحة إن كان تعامل الإدارة مع الصراع يرفع قدرات ومهارات الموظفين.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك" يساوي 1.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.594 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا

يختلف جوهرياً عن درجة الحياد2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بمعنى أن أفراد العينة لم يقدموا إجابة واضحة إن كان نمط التعامل مع الصراع يحدث تغيير سلوكي إيجابي لديهم. وهذا يتفق مع دراسة (الراجحي، 2003)

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة" تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي "يساوي 2.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.221 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يجيبوا بطريقة واضحة إن كان تعامل الإدارة مع الصراع يزيد من استعدادهم للتغيير الإيجابي.

جدول (39) :

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
8.1	موافق بشدة
32.3	موافق
18.2	محايد
29.8	غير موافق
11.6	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول: بأن نسبة (40.4) من العينة يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع يعمل على التطوير على مستوى الفرد كما أن ما نسبته (18.2) لم يحدد إجابته وأن ما نسبته (41.4) يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع لا يعمل على التطوير على مستوى الفرد، لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (1.95) وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 48.7% وهو أقل من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.808 لذلك يعتبر مجال " التطوير على مستوى الأفراد " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وعليه فإن هذا المجال يتفق جزئياً وكذلك يختلف جزئياً مع دراسة

(الراجحي، 2003) فكان هناك بعض الفقرات التي توافقت مع الدراسة واختلف البعض الآخر إلا أنه بشكل عام للمجال كله فهو يختلف حيث أفادت دراسة الراجحي بإيجابية هذا المجال. فهنا نجد أن الموظفين بالرغم من حدوث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم ولعل التغيير الإيجابي يختلف من شخص لآخر ومدى الإيجابية تختلف من شخص لآخر إلا أنه بشكل عام يحدث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم نتيجة نمط الإدارة في التعامل مع الصراع إلا أنه نتيجة لنفس النمط لا يوجد التحفيز الجيد للتطور والإبداع والابتكار، كما أنه نتيجة هذا الأسلوب فإن أفراد العينة لم يستطيعوا معرفة أو تحديد إجابة واضحة إن كانوا يشعرون بدرجة عالية من الراحة النفسية أو حتى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم. ولعل ذلك يعود إلى حالة الإحباط الشديد التي يعيشها الموظف التي جعلته لا يميز شعوره أثناء العمل أو حاجاته ورغباته أو استعداده للتغيير الإيجابي.

الجدول (40) :

المجال السابع التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.280	51.2	2.05	7.3	30.4	19.7	34.7	8.0	زيادة وضوح أهداف وأفكار الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	1
0.136	51.2	2.05	7.4	30.0	18.7	38.0	6.0	ازدياد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	2
0.120	51.5	2.06	9.6	29.4	15.0	37.4	8.7	توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض	3
0.081	51.2	2.05	8.2	28.8	18.8	38.4	6.4	تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل	4
*0.044	53.5	2.14	9.1	26.9	19.1	36.7	8.0	تقوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة	5
0.789	50.2	2.01	8.9	30.3	20.3	31.4	9.1	يطور عمل الجماعة ويفرز فرق عمل أو لجان جديدة	6
0.238	51.5	2.06	8.4	29.3	18.5	36.1	7.7	المجال السابع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "زيادة وضوح أهداف وأفكار الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها" يساوي 2.05 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.2%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.280 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فهم لم يستطيعوا تحديد إجابة واضحة إن كان هناك ازدياد في وضوح أهداف وأفكار الوحدات التي ينتمون إليها، ولعله لا يوجد أهداف أو أفكار واضحة أو معلنة للوحدات الإدارية أو الجماعات التي ينتمون إليها الموظفين حتى يكون النمط حل الصراع أثر لتوضيح هذه الأهداف. لذلك الإجابة كانت لا تختلف عن المحايد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ازدياد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها" يساوي 2.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.136 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فهم لم يحددوا بشكل واضح إن كانت تزداد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي ينتمون إليها نتيجة النمط المستخدم لحل الصراع.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض" يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.120 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فهم لا يعرفون إن كانت إدارة الصراع تعمل على توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل" يساوي 2.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.081 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه

الفقرة، فأفراد العينة لم يحددوا إجاباتهم إن كان نمط التعامل مع الصراع يؤدي إلى تسهيل أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة" يساوي 2.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.5% ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.044 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة أجابوا بالإيجاب على أن نمط حل الصراع يعمل على تقوية عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة، ومن الممكن أن يكون ذلك نتيجة استخدام نمط القوة والسيطرة فهو يعمل على تقوية عملية الاتصال وخاصة الرسمية.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يطور عمل الجماعة ويفرز فرق عمل أو لجان جديدة" يساوي 2.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.789 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فأفراد العينة لم يحددوا إجاباتهم إن كان نمط التعامل مع الصراع يطور عمل الجماعة أو يفرز فرق عمل أو لجان جديدة

جدول (41) :

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
7.7	موافق بشدة
36.1	موافق
18.5	محايد
29.3	غير موافق
8.4	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول: بأن نسبة (43.7) من العينة يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع يعمل على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة كما أن ما نسبته (18.5) لم يحدد إجابته وأن ما نسبته (37.7) يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع لا يعمل على التطوير على

مستوى الجماعة، لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (2.06) وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 51.5% وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.238 لذلك يعتبر مجال " على مستوى الجماعة " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة. فأفراد العينة لم يستطيعوا تحديد إجابة واضحة حول جميع فقرات هذا المجال سوى إجابة واحدة وكانت تقترب من درجة المحايد وأفادت بان تعامل الإدارة مع الصراع يعمل على تقوية عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة الإدارية أو الجماعة ولعل استخدام أسلوب القوة والسيطرة يحقق ذلك، كما أن غياب ملامح نمط التعاون وعدم وضوحه لدى المبحوثين جعل من الصعب تحديد إجابة واضحة أيضاً بشأن تعامل الإدارة مع الصراع بأن يؤدي إلى توثيق العلاقة بين الزملاء أو زيادة وضوح أهداف الوحدات الإدارية التي يعمل بها المبحوثين فنمط التعاون من شأنه أن يقرب وجهات النظر ويزيد من تقارب الأفكار وإفراز اللجان وروح الفريق لدى العاملين.

الجدول (42) :

المجال السابع التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الاشارة

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					الفقرة	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.000	54.5	2.18	7.3	26.2	17.5	39.8	9.8	زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	1
0.181	47.2	1.89	103	32.6	20.3	30.8	6.2	تقلل من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات	2
0.272	50.7	2.03	5.7	29.6	24.6	35.8	4.3	زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى	3
0.176	50.5	2.02	7.8	28.3	21.9	37.2	4.8	سهولة اتسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة	4
*0.031	54.0	2.16	9.6	26.9	17.5	38.5	7.5	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	5

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					الفقرة	رقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.030	52.2	2.09	6.0	24.8	29.6	33.3	6.4	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية	6
0.397	49.0	1.96	6.2	31.7	27.8	28.3	6.0	وضوح ودقة السياسات الموجودة داخل المنظمة	7
*0.007	53.5	2.14	4.6	27.9	23.6	36.4	7.6	توضيح الأهداف العامة للمؤسسة	8
0.061	52.5	2.10	5.5	28.1	24.7	33.6	8.0	توضيح الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية	9
*0.012	52.5	2.10	6.7	25.1	26.0	35.9	6.4	تغيير ودمج الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها	10
0.232	53.0	2.12	5.3	31.0	22.1	32.9	8.5	إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية	11
*0.000	55.3	2.23	4.6	26.8	19.7	38.4	10.5	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية	12
0.185	52.0	2.08	6.4	31.4	18.4	34.4	9.4	تطوير النواتج و الأنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين	13
0.999	50.0	2.00	11.1	31.6	14.5	32.0	10.8	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	14
0.091	51.7	2.07	10.1	27.3	17.7	35.1	9.9	وضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة	15
*0.002	53.7	2.15	8.0	25.3	19.6	37.4	9.6	تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات	16
*0.013	53.2	2.13	7.1	27.2	20.8	35.2	9.8	إتباع العاملين في المؤسسة لطرق جديدة لأداء عملهم	17
*0.005	53.2	2.13	8.0	26.1	19.3	36.9	9.6	تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب	18
0.052	52.2	2.09	7.2	28.2	21.4	35.1	8.1	المجال الثامن	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (42) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية" يساوي 2.18 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.5%، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن نمط إدارة الصراع يعمل على زيادة في قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تقلل من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات" يساوي 1.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.181 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لم يحددوا إجابة واضحة إن كان حل الصراع من قبل الإدارة يعمل على تقليل المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات. وهذا يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003) فقد أفادت دراسته بإيجابية الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى" يساوي 2.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.272 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003)، فأفراد العينة لم يعطوا إجابة واضحة إن كانت طريقة حل الصراع تعمل على زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى، ولعل عدم معرفة العينة وتحديد إجابة لعدم وضوح حدود الصلاحيات أو المسؤوليات أصلاً في الوظائف، أو عدم وجود وصف وظيفي دقيق وواضح.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "سهولة اتسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة" يساوي 2.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.176 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه

الفقرة؛ أي أن المبحوثين لم يعرفوا إن كان هناك سهولة في انسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة وخاصة في الاتصالات الرسمية، ولعل ذلك لعدم تعريف الاتصالات وحدودها ووضوحها جيداً. وهذا يختلف مع دراسة (الصقيه، 2004) فقد أفادت دراسته بإيجابية الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين " يساوي 2.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.0% ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.031 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن هناك وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين، وهذا يؤكد الإجابة في الفقرة رقم (5) في المجال السابع من ناحية تقوية الاتصال بين الوحدة او الجماعة نفسها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة" ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية" يساوي 2.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.030 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أنه تزداد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية، وهو غالباً ما يحدث عن ضعف الاتصالات الرسمية فإن الاتصالات الغير رسمية تنشط وبقوة وهذا لا يختلف مع نتيجة الفقرة الرابعة فضبابية النتيجة في الفقرة الرابعة خاصة بالحديث عن الاتصالات الرسمية نتيجتها الحتمية قوة الاتصالات الغير رسمية.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة" وضوح ودقة السياسات الموجودة داخل المنظمة " يساوي 1.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.397 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لم يحددوا إجاباتهم بخصوص وضوح ودقة السياسات الموجودة داخل المنظمة، وهي نتيجة موافقة لنتيجة الفقرة الأولى من المجال السابق وهو عدم وضوح اهداف الوحدة الإدارية او الجماعة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة" توضيح الأهداف العامة للمؤسسة " يساوي 2.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003)، أي أن هناك وضوح في الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا لا يتعارض مع إجابة الفقرة السابقة بخصوص عدم وضوح أهداف الوحدة الإدارية أو السياسات العامة للمؤسسة، فأهداف الوحدة الإدارية أو سياسات المؤسسة تختلف عن الأهداف العامة فهي تتدرج ضمن الخطط والأهداف المرحلية والسياسات التي تؤدي لتنفيذ هذه الأهداف العامة وغالباً ما يكون الهدف العام معلن وواضح لكن الأهداف المرحلية والسياسات التي تحكم تنفيذ هذه الأهداف غير واضحة أو مبهمة أو غير معرفة جيداً.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " توضيح الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية" يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.061 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. فهم لم يعرفوا إن كانت الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية واضحة، وهذا يتطابق مع إجابة الفقرة الأولى من المجال السابع. وهو يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003)، فقد أفادت دراسته بإيجابية الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تغيير ودمج الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها" يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003)، أي أنه هناك تغيير ودمج للوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها، وذلك بسبب التقلبات الإدارية والتغييرات المستمرة فكل إدارة جديدة تحاول أن تغير من شكل التنظيم السابق على أساس أنها تعمل على التغيير الأفضل، ولذلك يتم استعمال نمط القوة والسيطرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية" يساوي 2.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.232 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. فهم لا يعرفوا إن كان يتم إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين

الوحدات الإدارية، وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003)، فالإدارة تحاول عمل تغييرات لإضفاء شكلها الجديد وبعيداً عن نمط التعاون فهم لا يعرفوا نتائج هذه التقلبات والتغييرات إن كانت تلغي هذه الازدواجية أو يبقى التكرار.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية" يساوي 2.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.3%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003)؛ أي أن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع يعمل على توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية، فمثلاً استعمال نمط القوة والسيطرة يُلزم تحديد واضح لهذه الأدوار والمهام وذلك لتحديد مسئولية كل شخص وفرض الحلول اللازمة والمناسبة لكل جهة، كما أن نمط التسوية يلزم معرفة هذه الأدوار والمهام لتحديد مكسب وخسارة كل طرف بشكل دقيق.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " تطوير اللوائح و الأنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين" يساوي 2.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.185 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة لا يعرفون إن كان تطوير اللوائح و الأنظمة يتم لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين، وهذا يتوافق مع دراسة (الراجحي، 2003).

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف" يساوي 2.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.999 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2. وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن أفراد العينة لا يعرفون إجابة واضحة بخصوص إعادة توزيع المهام إن كانت تتم وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف. و تتوافق نتائج البحث مع دراسة (الحربي، 1995)، (الراجحي، 2003).

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامس عشر " وضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستندات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة" يساوي 2.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.091 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. فهم لا يعرفون إن كانت توضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستندات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة، وهو ما يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003)، فقد أفادت دراسته بإيجابية الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر " تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات" يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أنه تعامل الإدارة مع الصراع يعمل على تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابع عشر " إتباع العاملين في المؤسسة لطرق جديدة لأداء عملهم" يساوي 2.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.013 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن نمط حل الصراع يجعل العاملين في المؤسسة يتبعون طرق جديدة لأداء عملهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامن عشر " تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب" يساوي 2.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أسلوب حل الصراع يحدد نطاق الإشراف بشكل مناسب، ونلاحظ أن الفقرات الثلاث الأخيرة جاءت موافقة من العينة بشكل واضح ولعل ذلك نتيجة استعمال الإدارة أي من نمط القوة والسيطرة أو نمط التسوية أو التنازل أو التجنب أو حتى جزء من نمط التعاون إلى أن الإدارة تسعى لإيجاد نماذج جديدة في أساليب العمل فهي باستعمالها لنمط معين لحل الصراع ما يلزمها بمعرفة حدود

ومسئوليات المهام الإدارية وذلك حين تستعمل نمط القوة والسيطرة فهي تعتمد على السلطة في تنفيذ القرارات وبذلك يجب عليها تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب وإيجاد أساليب جديدة لأداء العمل أو المهام وتحاول إنجاز المعاملات من قبيل إيجاد صيغة عمل جديدة أو إبداع أسلوب جديد للعمل من باب السيطرة وتثبيت الأركان.

جدول (43) :

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
8.1	موافق بشدة
35.1	موافق
21.4	محايد
28.2	غير موافق
7.2	غير موافق بشدة

- وبشكل عام يمكن القول بأن: نسبة (43.1%) من العينة يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع يعمل على التطوير على مستوى التنظيم كما أن ما نسبته (21.4%) لم يحدد إجابته وهي مرتفعة وأن ما نسبته (35.2%) يروا بأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع لا يعمل على التطوير على مستوى التنظيم، كما نجد أن نسبة المحايد مرتفعة لذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.09 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 52.2% وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.052 لذلك يعتبر مجال " التطوير على مستوى التنظيم " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن أفراد العينة لا يروا ملامح التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم فلم يحسموا إجابته بشكل واضح. وعليه فإن هذا المجال يتفق جزئياً وكذلك يختلف جزئياً مع دراسة (الراجحي، 2003) فكان هناك بعض الفقرات التي توافقت مع الدراسة واختلف البعض الآخر إلا أنه بشكل عام للمجال كله فهو يختلف حيث أفادت دراسة الراجحي بإيجابية هذا المجال.

فمنط إدارة الصراع جعل أفراد العينة لم يستطيعوا حسم إجاباتهم في فقرات كثيرة فنسبة المحايد كانت مرتفعة جداً فهم لا يعرفون إن كانت الإدارة توزع المهام وفقاً للكفاءات أو تضع إجراءات لتعريف للموظفين بالمستجدات والواجبات وهذا يدل على أن الموظفين أحياناً لا يعرفون بالمستجدات

أو بالأمر الجديدة التي تحصل أو يُطالبوا بها ويرجع ذلك إلى عدم وضوح نمط التعاون كما أن نمط التجنب قد يؤدي إلى ذلك نتيجة التراخي وتأجيل الحلول والابتعاد عن مواجهة المشاكل. ولاستعمال الإدارة لنمط القوة والسيطرة أدى ذلك إلى زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية وتغيير الهيكل ودمج الوحدات الإدارية وذلك نتيجة التغييرات الإدارية، وأفادت النتائج أيضاً أن النمط المستعمل للتعامل مع الصراع يعمل على تبسيط إجراءات إنجاز العمل وتحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب واتباع العاملين لطرق جديدة في أداء عملهم ووضوح أدوارهم ومهامهم وذلك نتيجة وجود إدارة جديدة تفرض عليهم قرارات جديدة تكون بمثابة أوامر ساخنة ونظام لا يمكن تجاهله. إلا أن جميع الإجابات للمبحوثين كانت ضعيفة لذلك فقد تبين وبشكل عام بأن أفراد العينة لم يعطوا إجابة محددة إن كان النمط المستعمل لإدارة الصراع يعمل على التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم.

الجدول (44) :

يوضح النسب المئوية والمتوسط والأهمية النسبية ومستوى المعنوية بالنسبة لاختبار الإشارة لمجالات التطوير التنظيمي

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	المجال					الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.808	48.7	1.95	8.1	32.3	18.2	29.8	11.6	1	على مستوى الأفراد
0.238	51.5	2.06	7.7	36.1	18.5	29.3	8.4	2	على مستوى الجماعات
0.052	52.2	2.09	8.1	35.1	21.4	28.32	7.2	3	على مستوى التنظيم
0.248	50.25	2.01	8.0	34.4	19.9	28.9	8.7		المستويات التطوير التنظيمي

- المتوسط الحسابي للمجالات الثلاث مجتمعة يساوي 2.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.25%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.248 لذلك تعتبر هذه المجالات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2؛ وعليه نلاحظ أن مجالات التطوير التنظيمي على مستوياته الثلاث -مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم- غير واضحة الملامح بالنسبة لأفراد العينة وهذا يشير إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير التنظيمي. وهذا يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003) التي أفادت بإيجابية المجالات الثلاث ودرجة جيدة.

ثالثاً- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و أثر النمط في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و أثر النمط في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و أثر النمط في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و أثر النمط في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و أثر النمط في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (أنماط إدارة الصراع) يتمثل في:-

- نمط القوة والسيطرة.
- نمط التعاون.
- نمط التسوية.
- نمط التجنب.
- نمط التنازل.

المتغيرات التابعة وتمثل في (التطوير التنظيمي) ويمكن تمثيله في النقاط التالية:-

- التغيير في سلوك الفرد.
- التغيير في سلوك الجماعات.
- التغيير في التنظيم.

جدول (45):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	-0.168	438	*0.000
-2	نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	-0.162	438	*0.001
-3	نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى والتنظيم	-0.147	438	*0.002

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القوة والسيطرة (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم ونلاحظ على الجدول السابق بوجو إشارة سالبة في قيمة الاختبار ولكن ضعيفة مما يدل على وجود علاقة عكسية ما بين نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم أي باستعمال نمط القوة والسيطرة لا يؤدي إلى التطوير إن كان على مستوى الأفراد أو

الجماعات أو التنظيم. وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (حجاج، 2000) فقد تبين أن هناك علاقة عكسية بين النزاع والأداء.

وباعتبار أن هذا النمط يعمل على إهمال حاجات الآخرين فكل يهتم برغباته، فغالباً يتم إهمال حاجات الطرف الأضعف وتحقيق رغبات الطرف الأقوى وإذ يبعدنا عن المصلحة العامة للمؤسسة كما أنه يباعد بين وجهات النظر وهذا بدوره يؤثر على تطور الأفراد فيبدأ الأفراد بالبحث عن حاجاتهم دون حاجات الآخرين وكذلك الجماعات فالبقاء والسيطرة للجماعة الأقوى وبالتأكيد يؤثر سلبي على التطور على مستوى التنظيم فتتبع الاهتمامات وتنشئت السياسات ويصبح هناك أهداف أخرى وتكون لها الأولوية ويصبح مصلحة التنظيم آخر ما يفكر فيه الأفراد.

جدول (46):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

بين نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على

مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.657	438	*0.000
-2	نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.663	438	*0.000
-3	نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.632	438	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التعاون (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم

نستنتج من الجدول رقم (46) بأن هناك علاقة إيجابية (طردية) مرتفعة ما بين نمط التعاون و التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم وهذا يتفق مع دراسة (زايد،1995) و(Zaleznik,2004) أي باستعمال هذا النمط يزداد التطوير إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم، فمن الطبيعي أن تكون العلاقة إيجابية فنمط التعاون يعمل على إشباع اهتمامات الأفراد ويأخذ بأرائهم ويعطيهم إحساس بالأهمية فهو يعمل على تطوير الأفراد ضمن احتياجاتهم ومسئولياتهم وتطورهم وإبداعهم وكذلك يأخذ بتحقيق أقصى مصالح الأطراف المتصارعة ويتعلم أطراف الصراع من خبرة بعضهم البعض والذي يعمل على تطوير جماعات العمل ويقوي علاقاتها ويوثق علاقات العاملين ببعضهم كما يصل بتطوير التنظيم نتيجة تضافر الجهود ليسموا الجميع بالمصالح المشتركة فلذلك نجد ان التأثير إيجابي وجيد على التطوير التنظيمي بأقسامه الثلاثة.

جدول (47):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط

التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى

الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.458	438	*0.000
-2	نمط التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.522	438	*0.000
-3	نمط التسوية (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.491	438	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسوية

(كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم . نستنتج من الجدول رقم (47) بأن هناك علاقة إيجابية (طردية) ما بين نمط التسوية و التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم أي باستعمال هذا النمط يزداد التطوير إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم. وإن كانت أقل من نمط التعاون فهي ليست قوية وإن كانت على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم متقاربة بالنتيجة ومن الطبيعي أن تكون أقل من نمط التعاون في تأثيرها فالتسوية بها تعاون ولكن جزئي أو ضمن نطاق مصلحة كل طرف فكل طرف ممكن أن يتعاون ولو جزئياً ولكن في إطار الحفاظ على مصالحه الخاصة قدر المستطاع، فهي تأخذ بعين الاعتبار بعض اهتمامات الآخرين ولكن يحاول كل طرف أن يحافظ على اهتماماته ولعل الإدارة في استعمالها لهذا النمط تود كسب الوقت حتى تهدأ العواطف ويتم تسوية نقاط الخلاف بحيث لا يحصل كل طرف على كامل مبتغاه. وقد لاحظنا من خلال إجابات أفراد العينة أن الإدارة تتعامل بنمط التسوية ولكن لا تحقق المنافع لأطراف الصراع بشكل واضح ولعل هذا أحد أسباب ضعف التأثير الإيجابي.

جدول (48):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.276	438	*0.000
-2	نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.314	438	*0.000
-3	نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.271	438	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التجنب (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم، ونستنتج من الجدول رقم (48) بأن هناك علاقة إيجابية (طردية) ولكن ضعيفة ما بين نمط التجنب و التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم أي باستعمال هذا النمط يزداد التطوير التنظيمي، وإن كان أقل من نمط التسوية، فدرجته ضعيفة، واستعمال التجنب أحياناً يكون حكيماً خاصة عندما يكون حسم الأمور يؤدي إلى خسائر، فتجنب الصراع في هذه الحالة يعمل على تفادي هذه الخسائر وهذه الناحية الإيجابية له وبذلك يعرف الأفراد حكمة هذه الإدارة وحفاظها على مصالحهم كما في الجماعات والذي بدوره أيضاً يؤثر على تطور التنظيم من خلال التعامل بروية وحكمة، فتجنب الجماعات للصراع يكون من أجل تفادي الخسائر والحفاظ على الإنجازات الإيجابية فنمط التجنب تستعمله الإدارة يبدو حكيماً بعض الأحيان وذلك لضمان هدوء النفسيات وعدم إثارة المشاكل وتفادي حصول الخسائر، وخاصة عندما يكون الصراع بسيطاً أو لدى الأطراف المتنازعة القدرة على حله وإنهاؤه والذي من شأنه أن يعزز شعور المسؤولية إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات وتحديد أهدافهم وحلول مشاكلهم وتوثيق العلاقة بينهم والعمل على تطوير الأفراد ويحافظ على الجماعات ويؤدي إلى الحفاظ على إنجازات التنظيم وتطويره. وبذلك يكون نمط التجنب هو أضعف التأثير على التطوير التنظيمي وهذا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (زايد، 1995) بأنها أظهرت أن أضعف المؤثرات الإيجابية لأنماط إدارة الصراع هو نمط التجنب.

جدول (49):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.345	439	*0.000
-2	نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.382	439	*0.000
-3	نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.368	439	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التنازل (كنمط من أنماط إدارة الصراع) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم، نستنتج من الجدول رقم (49) بأن هناك علاقة إيجابية (طردية) ما بين نمط التنازل و التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم أي باستعمال هذا النمط يزداد التطوير التنظيمي. وهي علاقة أقوى من نمط التجنب وأقل من نمط التسوية. ونلاحظ أن تأثير نمط التنازل متقارب في تأثيره على التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم وذلك لأن أسلوب الإدارة في التعامل مع الصراع بهذه الطريقة يدل على إثارها للآخرين واهتمامها بحاجات الأطراف الأخرى أو أنها تعمل على تنمية روح الإيثار ومحاولة تحقيق رغبات الآخرين، فهو يولد لدى الأفراد الشعور بالأهمية ويعمل على تنمية قدراتهم وانتمائهم وبالتالي التطوير على مستوى الأفراد كما يولد لدى الجماعات الإيثار والاهتمام باحتياجات الآخرين وتطور العلاقات وأداء هذه الجماعات أما بالنسبة للتطوير على مستوى التنظيم فيتأتى عندما يتم التوصل

لحلول جوهرية بعيداً عن العصبية والحفاظ على علاقات إيجابية كما الاهتمام باحتياجات الآخرين
يقود إلى تطور الأهداف والإجراءات والشعور بالمسئولية والالتزام لدى الأفراد.

جدول (50):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة
الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

الترتيب	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.606	439	*0.000
-2	أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى والتنظيم	0.571	439	*0.000
-3	أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.559	439	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة
للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة
الصراع و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم
و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم .

من الجدول رقم (50) نلاحظ بوجود علاقة طردية ما بين الأنماط المستخدمة للتعامل مع الصراع
وبين التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم أي يزداد التطوير التنظيمي مع
هذه الأنماط المستخدمة. فاستخدام الإدارة للتعامل مع الصراع يعمل على التطوير التنظيمي على
مستوى الأفراد وذلك بشكل متوسط، فالنتائج تشير إلى استخدام منطقي في بعض الأحيان وبعضها
الآخر لا يكون في محله فالنتيجة إيجابية ولكن قوتها متوسطة بمعنى أن هناك توظيف جيد نوعاً ما
لهذه الأنماط في التعامل مع الصراع، كما أن النتائج متقاربة ما بين التطوير التنظيمي إلا أنها ترتب
حسب التأثير إيجابياً كالتالي: (على مستوى الجماعات ، التنظيم ، الأفراد) فهي تتأثر بشكل إيجابي
ولكن متوسط على أثر استعمال الإدارة لأنماط حل الصراع.

جدول (51):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي	0.625	439	*0.000

• العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط إدارة الصراع و التطوير التنظيمي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم. من الجدول رقم (51) نجد أن هناك علاقة موجبة ما بين الأنماط المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي بشكل عام فالأساليب التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع الصراع تؤدي إلى حدوث التطوير التنظيمي وبشكل جيد فهي لها علاقة مؤثرة وقوية على التطوير التنظيمي. ولأن استعمال الإدارة الفعلي لأنماط إدارة الصراع بشكل عام ضعيف أي لم يتجاوز الـ 53% فلم يظهر هذا الأثر على التطوير التنظيمي بالشكل المتناسب والمتساوي مع قوة الأثر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - الدرجة - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي المهني - الحالة الاجتماعية - المسمى الوظيفي الإداري - مكان العمل) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. وكذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس

جدول (52):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	-0.558	0.577
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	-0.615	0.539
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	-0.319	0.750
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	-0.512	0.608
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	-0.545	0.586
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	-1.330	0.184
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	-2.023	*0.043
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	-1.639	0.101

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (52) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس ونتائج هذه الدراسة

تتفق مع دراسة (McIntyre,1997) وتختلف مع دراسة (وشاحي،2002) التي بينت أن هناك اختلاف يعزى للجنس في استعمال أسلوب إدارة الصراع. و باستثناء المجال السابع وهي في أثر نمط حل الصراع على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة) يعزى للجنس.

جدول (53):

متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الجنس

متوسط الرتبة		المجال
إناث	ذكور	
238.35	211.63	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (53) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الإناث أكبر من الذكور وذلك لمجال أثر نمط إدارة الصراع السائد على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة) هذا يعني درجة الموافقة على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة بالنسبة للإناث عالية.

ب: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى العمر
جدول (54):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى العمر

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	5.031	3	0.710
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	5.215	3	0.157
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	0.944	3	0.815
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	1.685	3	0.640
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	5.464	3	0.141
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	3.177	3	0.365
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	7.074	3	0.070
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	1.708	3	0.635

يوضح جدول (54) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى العمر.

ج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفية
جدول (55):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفية

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	3.035	6	0.804
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	4.841	6	0.564
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	5.740	6	0.453
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	5.964	6	0.427
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	9.456	6	0.150
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	17.740	6	*0.007
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	12.353	6	0.055
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	8.826	6	0.184

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (55) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات المتعلقة بأنماط إدارة الصراع كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفية، أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بالنسبة للمجال المتعلق بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد) فقط، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

حول آراء المبحوثين تعزى إلى الدرجة الوظيفي. أما بالنسبة للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة والتنظيم فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. فلا تختلف الإجابات باختلاف الدرجة الوظيفية. ولعل ذلك أن الأفراد تختلف وجهات نظرهم وكل يحاول القياس على مدى التطوير الحاصل له وفي الجدول التالي سيتوضح لنا عند أي درجة اختلفت الإجابات وبدأت الفروق.

جدول (56):

متوسطات رتب الفرضية الفائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى

الدرجة الوظيفية

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	متوسط الرتبة
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	
السابعة/الثامنة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
134.50	138.94	134.94	93.60	125.56	102.16	96.59	المجال السادس

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (56) تبين أنه بالنسبة لأصحاب الدرجة الوظيفية السادسة متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب لباقي الدرجات الوظيفية المختلفة وهذا يعني أن درجة الموافقة حول أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد) كانت أكبر للذين يعملون في الدرجة السادسة وهذا يدل على أن أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي لصالح (مستوى الأفراد) كان متوفراً لتلك الدرجة الوظيفية عن باقي الدرجات ومن ملاحظتنا لتوزيع الدرجات كانت أدنى درجة هي الدرجة السادسة بعد الدرجة السابعة والثامنة وهذا يقود إلى أن أصحاب هذه الدرجات يكونوا إما حديثي التوظيف أو مؤهلاتهم العلمية قليلة فأغلب من يدخل التوظيف غالباً يدخل على الدرجة السادسة وبالتالي يكون طموحهم الوظيفي من أقل الطموح مقارنة مع الموظفين الآخرين وهو يتأتى للإدارة وممارساتها أن ترضيهم بالشكل المطلوب، ولا يتعارض كونه أن يكون الأولى للدرجات السابعة والثامنة ففي العينة لم يتجاوز عدد أفراد هاتين الدرجتين سوى 5 مفردات ولعلها تكون تحت التعيين أو تحت الاختبار بحيث يكون الهم الوحيد هو التثبيت والبقاء لليوم التالي.

د: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي

جدول (57):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	1.064	3	0.790
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	12.027	3	*0.007
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	2.532	3	0.470
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	1.287	3	0.732
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	3.148	3	0.369
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	10.231	3	*0.017
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	11.910	3	*0.008
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	8.149	3	*0.043

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (57) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال نمط التعاون كانت أقل من مستوى $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي أما بالنسبة لباقي المجالات المتعلقة بأنماط إدارة الصراع كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة لباقي المجالات، أما بالنسبة لإجابات المبحوثين المتعلقة بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (58):

متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي

متوسط الرتبة				المجال
دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
187.00	216.91	205.43	255.26	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)
203.35	200.55	209.64	253.64	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)
177.89	201.64	211.55	254.05	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)
182.78	202.07	213.62	246.89	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (58) تبين أنه بالنسبة لحملة شهادات الدبلوم كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب لباقي الشهادات هذا يعني أن درجة الموافقة حول النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون) عالية مما يدل على أن هذا النمط متوفر لدى حملة شهادات الدبلوم عن باقي حملة الشهادات العليا الأخرى ويعود ذلك لأن حملة مؤهل الدبلوم تطلعاتهم أقل من تطلعات المؤهلات الأعلى وتستطيع الإدارة استيعابها بشكل أيسر.

أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بأثر النمط السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي فقد كان على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم أيضاً لحملة شهادات الدبلوم وهذا يعني أن درجة الموافقة عالية مما يدل على أن التطوير التنظيمي على المستويات المختلفة كان متوفر لدى حملة شهادات الدبلوم عن باقي الشهادات العليا الأخرى فطالما أن حملة الدبلوم يقرون بأن النمط السائد في إدارة الصراع هو نمط التعاون فمن الطبيعي أن يكون الأثر الإيجابي أيضاً لدى حملة الدبلوم على مجالات التطوير التنظيمي الثلاث.

هـ: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة

جدول (59):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	0.792	3	0.851
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	16.155	3	*0.001
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	3.119	3	0.374
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	2.615	3	0.455
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	1.419	3	0.701
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	13.013	3	*0.005
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	16.430	3	*0.001
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	11.373	3	*0.010

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (59) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات المتعلقة بأنماط إدارة الصراع كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة باستثناء المجال الثاني المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع (نمط التعاون) فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) له اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة بالنسبة لنمط التعاون، أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى

الأفراد والجماعة والتنظيم) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة

جدول (60):

متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة

متوسط الرتبة				المجال
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	
215.67	182.33	176.01	235.92	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)
218.31	186.47	173.43	228.69	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)
211.42	185.59	172.95	238.71	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)
209.78	192.33	172.48	231.98	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (60) تبين أنه بالنسبة للذين تزيد خدمتهم عن 15 سنة كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب لباقي الأعمار المختلفة وهذا يعني أن درجة الموافقة حول النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون) كانت أكبر للذين خبرتهم أكثر من 15 سنة وهذا يدل على نمط التعاون كان متوفراً لتلك الفئة العمرية عن باقي الفئات فكانت إجابات الأكثر خبرة لصالح استعمال نمط التعاون في المؤسسة ولعل ذلك لأن التعامل مع ذوي الخبرة والخدمة الطويلة يكون مختلف عن التعامل مع الجدد أو الأقل خبرة كما أن الإدارة تحتاج لتعاون ذوي الخدمة.

أما بالنسبة لمجالات المتعلقة بأثر النمط السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي فقد كان على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم فقد تبين أيضاً أنه للذين خدمتهم أكثر من 15 سنة متوسط الرتب لهم أكبر عن باقي الفئات ذات الخدمة الأخرى وهذا يعني أن درجة الموافقة عالية مما يدل على أن التطوير التنظيمي على المستويات المختلفة كان متوفراً لتلك الفئة ذات الخبرة الطويلة عن غيرها

من الفئات الأخرى، فطالما أن ذوي الخدمة العالية يشعرون بأن نمط التعاون هو السائد فمن الطبيعي أن يكون له الأثر الإيجابي على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم

و: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني
جدول (61):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	3.054	4	0.549
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	3.895	4	0.420
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	6.654	4	0.155
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	2.793	4	0.593
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	7.251	4	0.123
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	14.369	4	*0.006
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	18.198	4	*0.001
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	7.254	4	0.123

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (61) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات المتعلقة بأنماط إدارة الصراع كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي، أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير

التنظيمي على مستوى (الأفراد والجماعة) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي، أما بالنسبة للمجال المتعلق بآثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي على مستوى (التنظيم)، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني

جدول (62):

متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين

تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني

متوسط الرتبة					المجال
فني	ممرض	صيدلي	طبيب أسنان	طبيب بشري	
206.42	196.84	171.50	171.34	154.96	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)
209.63	196.97	193.10	166.25	150.84	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (62) تبين أنه بالنسبة للفنيين المهنيين كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب لباقي الفئات الوظيفية الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول أثر الأنماط المتبعة في إدارة الصراع السائد في المؤسسة على مستوى الأفراد والجماعة كانت أكبر من باقي الفئات الوظيفية الأخرى وهذا ضمن التوافق في الإجابة التي أفادت بخصوص حملة الدبلوم لأن أغلبية الفنيين من حملة الدبلوم كما أن الإدارة لديها القدرة على استيعاب تطلعاتهم خاصة على المستوى الفردي و وحداتهم الإدارية. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي المهني.

ز: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى الحالة الاجتماعية

جدول (63):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى الحالة الاجتماعية

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	3.316	2	0.191
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	0.159	2	0.924
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	0.635	2	0.728
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	0.274	2	0.872
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	0.484	2	0.785
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	0.979	2	0.613
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	1.912	2	0.384
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	2.066	2	0.356

يوضح جدول (63) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

ح: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي الإداري

جدول (64):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى

المسمى الوظيفي الإداري

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	4.621	4	0.328
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	3.914	4	0.418
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	1.778	4	0.777
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	2.568	4	0.633
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	2.011	4	0.734
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	2.783	4	0.579
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	5.467	4	0.243
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	2.789	4	0.594

يوضح جدول (64) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي الإداري.

ط: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل
جدول (65):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (القوة والسيطرة)	25.554	12	* 0.012
-2	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التعاون)	46.634	12	* 0.000
-3	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التسوية)	26.876	12	* 0.008
-4	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التجنب)	25.376	12	* 0.013
-5	النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة (التنازل)	37.153	12	* 0.000
-6	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الأفراد)	32.035	12	* 0.001
-7	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى الجماعة)	39.539	12	* 0.000
-8	أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي(على مستوى التنظيم)	47.637	12	* 0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (65) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل.

جدول (66):

متوسطات رتب الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى إلى

مكان العمل

المتوسط الرتبة	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس	المجال السادس	المجال السابع	المجال الثامن
مستشفى غزة الأوروبي	221.25	158.69	210.18	223.54	191.09	198.85	195.67	177.85
مستشفى النصر للأطفال	273.15	159.74	134.26	177.53	157.74	139.83	127.74	123.29
مستشفى ناصر الحكومي	225.47	238.44	216.48	208.86	202.82	214.52	216.67	218.87
مستشفى كمال عدوان	212.52	214.05	236.29	222.60	243.43	222.10	225.38	213.00
عيادة الشيخ رضوان	142.17	311.40	291.93	290.87	238.80	280.17	285.63	304.63
مستشفى أبو يوسف النجار	213.02	286.96	201.30	159.22	250.80	289.89	284.61	282.37
مستشفى العيون	175.92	237.62	246.00	244.62	269.31	243.88	235.65	218.85
مستشفى شهداء الأقصى	219.50	226.80	215.60	187.98	202.74	221.96	224.70	226.80
مستشفى غزة الرمال	204.59	227.61	216.16	237.25	239.64	224.03	239.17	239.27
مستشفى الهلال الإماراتي	176.69	283.56	258.58	202.00	231.83	263.69	268.22	269.44
مستشفى شهداء جباليا	267.80	228.90	227.40	227.00	201.50	248.10	266.95	293.20
مستشفى محمد الدرة	137.06	194.78	259.47	296.06	337.22	209.31	191.28	199.67
مستشفى الشفاء	220.44	197.22	206.85	206.58	199.64	199.24	199.45	206.98

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (66) تبين أنه بالنسبة للمجال الأول المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (القوة والسيطرة) فقد تبين بالنسبة للعاملين في مستشفى النصر للأطفال كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في مستشفى النصر وهذا يعني أن نمط (القوة والسيطرة) متوفر في مستشفى النصر عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، ويعود ذلك لتعيين إدارة جديدة في المستشفى فتحاول فرض قراراتها ورؤيتها بهذا النمط، أما بالنسبة للمجال الثاني المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (التعاون) فقد تبين بالنسبة للعاملين في عيادة الشيخ رضوان كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى، و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء

المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في عيادة الشيخ رضوان وهذا يعني أن نمط (التعاون) متوفر في عيادة الشيخ رضوان عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، فالإدارة تتبع هذا النمط واقتناعها بأنه الأسلوب الأفضل لمعالجة الصراع، أما بالنسبة للمجال الثالث المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (التسوية) فقد تبين بالنسبة للعاملين في عيادة الشيخ رضوان كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في عيادة الشيخ رضوان عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، أما بالنسبة للمجال الرابع المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (التجنب) فقد تبين بالنسبة للعاملين في مستشفى محمد الدرة كان متوسط الرتب لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في مستشفى محمد الدرة وهذا يعني أن نمط (التجنب) متوفر في مستشفى محمد الدرة عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، أما بالنسبة للمجال الخامس المتعلق بالنمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (التنازل) فقد تبين بالنسبة للعاملين في مستشفى محمد الدرة كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في مستشفى محمد الدرة وهذا يعني أن نمط (التنازل) متوفر في مستشفى محمد الدرة عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، أما بالنسبة للمجال السادس المتعلق بأثر النمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (على مستوى الأفراد) فقد تبين بالنسبة للعاملين في مستشفى أبو يوسف النجار كان متوسط الرتب لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في مستشفى أبو يوسف النجار وهذا يعني أن نمط التطوير (على مستوى الأفراد) متوفر في مستشفى أبو يوسف النجار عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، ويعود ذلك لأنه ثاني مستشفى يستعمل أسلوب التعاون بعد عيادة الشيخ رضوان وهو يأخذ المرتبة الأولى في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد، أما بالنسبة للمجال السابع المتعلق بأثر النمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (على مستوى الجماعة) فقد تبين بالنسبة للعاملين في عيادة الشيخ رضوان كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبوهون تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في عيادة الشيخ رضوان وهذا يعني أن نمط التطوير (على مستوى الجماعة) متوفر في عيادة الشيخ رضوان عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، أما بالنسبة

للمجال الثامن المتعلق بأثر النمط المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (على مستوى التنظيم) فقد تبين بالنسبة للعاملين في عيادة الشيخ رضوان كان متوسط الرتبة لإجاباتهم أكبر من متوسطات الرتب الأخرى و هذا يعني أن درجة الموافقة حول آراء المبحوثين تعزى إلى مكان العمل كانت أكبر للعاملين في عيادة الشيخ رضوان وهذا يعني أن نمط التطوير (على مستوى التنظيم) متوفر في عيادة الشيخ رضوان عن باقي المستشفيات والعيادات الأخرى، فمن الطبيعي أن تحوز عيادة الشيخ رضوان على أعلى درجات في التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة والتنظيم وذلك لاتباعها نمط التعاون فهو الأفضل والأصعب في التعامل مع الصراع كما يأتي بعد عيادة الشيخ رضوان مستشفى أبو يوسف النجار أيضاً في التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة والتنظيم وذلك لأنه يأتي أيضاً بعدها في استعمال نمط التعاون في حل الصراع. ونتائج الدراسة في أثر النمط السائد للتعامل مع الصراع يختلف باختلاف الصفات الشخصية على التطوير التنظيمي وهذا يختلف مع دراسة (الراجحي، 2003) بعدم وجود فروق للصفات الشخصية لأفراد العينة.

الفصل الثالث

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج

ثانياً- التوصيات

ثالثاً- أبحاث مقترحة

أولاً - النتائج

- من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :
- إن أنماط الصراع المستخدمة داخل مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية جاءت مرتبة كما يلي :
- الأنماط المستخدمة لحل الصراع:
 - يتم استخدام نمط القوة والسيطرة في الوزارة بنسبة 57.7 % وقد لوحظ أن استخدام هذا النمط هو الأكثر استخداماً ويأخذ الترتيب الأول، وتميل الإدارة لاستخدام نمط القوة والسيطرة لأنها ترى أنه الأنسب لتطبيق قراراتها وتغييراتها الإدارية وخاصة في حالات الطوارئ والسرعة في اتخاذ القرار، وقد تبين وجود علاقة عكسية ولكن ضعيفة بين نمط القوة والسيطرة وأثرها على التطوير التنظيمي.
 - نمط التعاون مهمل في الاستخدام فهو مستخدم في الوزارة بنسبة 48.5 % وقد تبين بأن اختبار الإشارة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كانت تساوي 0.771، أي أن الأفراد لا يرون ملامح هذا النمط ولم يتعرفوا عليه ويدل ذلك على إهمال هذا النمط مع أن الدراسة بينت أن إتباع الإدارة لنمط التعاون في إدارة الصراع التنظيمي تساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الايجابية على التطوير التنظيمي على مستوياته الثلاث، وأن تأثير هذا النمط إيجابي جداً وفعال على التطوير التنظيمي على المستويات الثلاث الأفراد والجماعات والتنظيم وقد كان من أقوى الأنماط تأثيراً، فهو يأخذ الترتيب الأول في تأثيره على التطوير التنظيمي بمجالاته الثلاث.
 - يتم استخدام نمط التسوية في الوزارة بنسبة 53.7 % ويأخذ هذا النمط الترتيب الثاني في الاستخدام، وقد بينت النتائج بوجود علاقة طردية جيدة بين هذا النمط والتطوير التنظيمي على مستوياته الثلاث، فهو يأخذ الترتيب الثاني في تأثيره على التطوير التنظيمي.
 - يتم استخدام نمط التجنب في الوزارة بنسبة 53.2 %، ويأخذ هذا النمط الترتيب الثالث في الاستخدام، وقد بينت النتائج بوجود علاقة طردية ولكن ضعيفة بين هذا النمط والتطوير التنظيمي على المستويات الثلاث (الأفراد والجماعات والتنظيم)، وهو يعتبر أضعف الأنماط تأثيراً على التطوير التنظيمي، فيأخذ الترتيب الرابع.
- لوحظ أن الإدارة تتجنب المشاكل عندما تكون بسيطة ولا يمكن الاستفادة منها إلا أنها تواجهها بشكل مباشر فيما لو تصاعدت.
- يتم استخدام نمط التنازل في الوزارة بنسبة 50.7 %، ويأخذ هذا النمط الترتيب الرابع في الاستخدام، وقد بينت النتائج بوجود علاقة طردية جيدة بين هذا النمط والتطوير التنظيمي على المستويات الثلاث (الأفراد والجماعات والتنظيم)، وهو يأخذ الترتيب الثالث في تأثيره على

التطوير التنظيمي. كما لوحظ أن الإدارة لا تتنازل عن قرارات يتم اتخاذها بأي حال من الأحوال.

- نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة حتى نمط القوة والسيطرة الأعلى درجة أيضاً نسبته كانت ضعيفة. وترتب الأنماط حسب استخدامها في وزارة الصحة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة بنسبة 57.7 % ، نمط التسوية بنسبة 53.7 %، نمط التجنب بنسبة 53.2 %، نمط التنازل بنسبة 50.7 %)
- التطوير التنظيمي:

على جميع مستوياته الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل ويتم تطبيقه في الوزارة بنسبة 48.7%، 51.5%، 52.2% على التوالي، فكانت النسبة ضعيفة جداً فملاحظه غير واضحة بالنسبة للموظفين.

- يتأثر التطوير التنظيمي بالأنماط الخمسة المستخدمة فيكون التأثير سلبي عند استعمال نمط القوة والسيطرة، أما الأنماط الأربعة إيجابية فترتب من حيث تأثيرها على التطوير التنظيمي كالتالي: (التعاون - التسوية - التنازل - التجنب).

- تبين من إجابات المبحوثين أن الإدارة لا تهتم لا بإرضاء ولا بالتعامل ولا حتى بإرضاء حاجات ورغبات الموظفين.
- بالنسبة لمتغير الجنس :

لا يوجد فروق معنوية لمتغير الجنس على النمط المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي داخل وزارة الصحة في قطاع غزة ، كما أنها لا يوجد فروق معنوية لمتغير الجنس على تأثير النمط المستخدم لإدارة الصراع على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والتنظيم، إلا أنه هناك فروق معنوية في تأثير النمط المستخدم لإدارة الصراع على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة فظهرت نسبة الإناث هي الأعلى.

- بالنسبة لمتغير العمر :
- لم يظهر فروق معنوية لمتغير العمر على النمط المستخدم للتعامل مع الصراع، كما لم يظهر فروق معنوية لمتغير العمر في أثر النمط المستخدم على التطوير التنظيمي سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.
- بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول النمط المستخدم لإدارة الصراع تعزى إلى الدرجة الوظيفية، أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم) فقد تبين أنه بالنسبة للمجال المتعلق بأثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي

(على مستوى الأفراد) فقط توجد فروق ذات دلالة إحصائية فتبين أن أصحاب الدرجة الوظيفية السادسة متوسط الرتبة لإجاباتهم هي الأكبر عن باقي الدرجات الوظيفية الأخرى، أما بالنسبة للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة والتنظيم فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

● بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لم يلحظ فروق معنوية لمتغير المؤهل العلمي على الأنماط المستخدمة لإدارة الصراع، باستثناء فروق معنوية لهذا المتغير على استخدام نمط التعاون لإدارة الصراع التنظيمي فتبين أن حملة الدبلوم هم الأعلى نسبة، كما كان هناك فروق معنوية لمتغير المؤهل العلمي على أثر النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم فتبين أن حملة درجة الدبلوم هم الأعلى نسبة.

● بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

لم يلحظ أثراً لمتغير سنوات الخدمة على الأنماط المستخدمة لإدارة الصراع وهي نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل باستثناء نمط التعاون فقد كان هناك فروق معنوية لهذا المتغير على نمط التعاون المستخدم لإدارة الصراع التنظيمي فتبين أن من هم أكثر من 15 سنة خدمة الأعلى نسبة.. وكان هناك فروق معنوية لمتغير سنوات الخدمة على أثر النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم فتبين أن من هم أكثر من 15 سنة خدمة الأعلى نسبة.

● بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي المهني:

لم يلحظ أثراً لمتغير المسمى الوظيفي على الأنماط المستخدمة لإدارة الصراع، إلا أنه كان هناك فروق معنوية لمتغير المسمى الوظيفي المهني على أثر النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة فتبين أن الفنيين هم الأعلى نسبة، كما أنه لا يوجد هناك فروق معنوية لمتغير المسمى الوظيفي على أثر النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم .

● بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

لم يظهر فروق معنوية لمتغير الحالة الاجتماعية على النمط المستخدم للتعامل مع الصراع، كما لم تظهر فروق معنوية لمتغير الحالة الاجتماعية في أثر النمط المستخدم على التطوير التنظيمي سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.

● بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي الإداري:

لم يلحظ أثراً لمتغير المسمى الوظيفي الإداري على الأنماط المستخدمة لإدارة الصراع، كما لا يوجد هناك فروق معنوية لمتغير المسمى الوظيفي الإداري على أثر النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

• بالنسبة لمتغير مكان العمل:

هناك أثراً معنوياً لهذا المتغير على أنماط إدارة الصراع المستخدمة في الوزارة وكانت كالتالي: مستشفى النصر للأطفال الأعلى نسبة في استخدام نمط القوة والسيطرة، عيادة الشيخ رضوان الأعلى نسبة في استخدام نمط التعاون ونمط التسوية، مستشفى الشهيد محمد الدرة الأعلى نسبة في استخدام نمط التجنب ونمط التنازل، كما سجلت فروق لمتغير مكان العمل في أثر النمط السائد لإدارة الصراع على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد فكان الأعلى نسبة مستشفى مستشفى أبو يوسف النجار والأقل نسبة مستشفى النصر للأطفال، كما توجد فروق لمتغير مكان العمل في أثر النمط السائد على التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة والتنظيم فكان الأعلى نسبة عيادة الشيخ رضوان والأقل نسبة مستشفى النصر للأطفال. وقد لوحظ أن المكان الذي يتبع نمط التعاون بالدرجة الأولى كان هو الأول في التطوير التنظيمي على مستوياته الثلاث أما الذي يتبع نمط القوة والسيطرة بالدرجة الأولى كان الأخير في التطوير التنظيمي في مستوياته الثلاث.

التوصيات

- يرى الباحث أن العديد من مجالات البحث مازالت في حاجة إلى المزيد من الجهود البحثية للتوصل لصورة متكاملة من الإدارة العلمية للصراع التنظيمي .
- ضرورة زيادة وعي العاملين في الوزارة وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها وأن له إيجابيات كما له سلبيات.
- ضرورة تخفيف استخدام نمط القوة والسيطرة واللجوء إلى نمط التعاون، بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول للحلول الجذرية.
- ضرورة الاهتمام بنمط التعاون الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي إن كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.
- على الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات الموظفين ليس فقط التعرف على حاجاتهم بل السعي لتحقيقها
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للموظفين ووضع إجراءات تعريفية بكل المستجدات.
- تشجيعهم على فهم بعضهم البعض والبحث عن حلول جذرية وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة بين الموظفين ببعضهم والإدارة كذلك أن تسعى للحصول على مساعدة الآخرين لإيجاد الحلول.
- أن تعمل على التوفيق أكثر بين الحلول لتحقيق المنافع للأطراف جميعها بما يحقق المصلحة العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع وخاصة للتأثير الإيجابي على مستوى الأفراد.
- ضرورة أن يكون هناك وصفاً دقيقاً للعمل بحيث لا يحدث تصادم أو إرباك أثناء قيام الأفراد بأدوارهم من خلال وضوح خطوط السلطة والمسئولية والصلاحيات.
- تقليل درجة الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد والدوائر والأقسام والتي من شأنها أن تهيب الأرض الخصبة للصراعات التنظيمية .
- ضرورة توضيح سياسات المؤسسة وأهداف الوحدات الإدارية.

دراسات مقترحة :

توجيه بعض الجهود البحثية المستقبلية لتحليل التغيرات الإدارية على العديد من الظواهر السلوكية في المنظمة مثل :

- دراسة مستويات الصراع في المؤسسة الحكومية.
- الصراع التنظيمي وأثره على درجة المواطنة في المؤسسة الحكومية
- مقارنة ما بين تأثير إدارة الضفة وإدارة غزة على العاملين في المؤسسة الحكومية.
- التعيينات الحديثة وأثرها على التطوير التنظيمي في وزارة الصحة.

قائمة بالمصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود: "الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

- ادريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد: "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، مصر، 2004م

- البديري، صالح بن سليمان، "التطوير التنظيمي"، مقالة، صحيفة الجزيرة، العدد 10134، الثلاثاء، 25 ربيع الأول، 1421هـ (2000م)، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.

<http://www.suhuf.net.sa/2000jazhd/jun/27/qo.htm>

- البياني، شهاب، "الصراع الإداري : دوافعه وأطرافه وكيفية إدارته"، مقال، مجلة الوقائع الدولية.

<http://www.alwaaqee.com/int/frames/editors.html>

- تيشوري، عبد الرحمن، "السياسات الإدارية الجديدة"، مقالة انترنت، الحوار المتمدن، العدد 1515، 4/9/2006م.

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=61747#>

- تركي، مصطفى، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، نقلاً عن د. أميمة الدهان، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 1986م.

- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة وتعريب، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004م.

- جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة، مصر الطبعة الأولى 2000.

- حريم، حسين: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.

- حريم، حسين: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد، 2004م.

- حنفي، عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الاسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993م.

- حمود، خير كامل: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002م.

- الخليل، إبراهيم: "إستراتيجيات إدارة الصراع" مقال، جريدة باب المقال، 18/2/2008م، الرياض.

http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=4734

- الديب، مدحت محمد، جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان :الأردن ،1987.

- دحلان، عبد الله صالح،: " القيادة الإدارية"، مكة المكرمة (السعودية) :دين ، 1415هـ

- ديسلر،جاري،" أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"،تعريب، عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة، درويش مرعي، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر،1992م.

- زويلف، مهدي و العضائية، علي: " إدارة المنظمة نظريات وسلوك"،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان، الأردن الطبعة الأولى،1996م.

- السلمي،علي،"السلوك التنظيمي"،الفضالة،مصر، مكتبة غريب،1988م.

- السلمي، علي،"السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،1995م.

- سيزلافي، اندرودي، والاس، مارك جي ، أبو القاسم ، جعفر احمد (مترجم) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1991.

- شريف، علي،"إدارة المنظمات العامة"، الدار الجامعية، مصر، 1987م.

- الصفيان، فهد بن ناصر: "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية:دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2003.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad39.htm>

- الصقيه، فهد إبراهيم حمد، "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامج دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2004م.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year2/part3/as36.htm>

- العتيبة ، ماجدة: " سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- العتيبي، طارق بن موسى، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2006م.
- العميان، محمود سليمان:" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ،دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، الطبعة الأولى2002م

- العميان، محمود سليمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2005م.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "السلوك الفعال في المنظمات"، الإبراهيمية:الدار الجامعية،الإسكندرية، ج م ع، 2004م.
- عساف، عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة"، الأردن، عمان، المكتبة الوطنية،
النسخة الأخيرة، 1993م.
- فرنش، وندل وجونير، سيسل بيل، " تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، ترجمة، وحيد بن أحمد
الهندي، الرياض (السعودية)،معهد الادارة العامة، مركز البحوث ، 2000 م.
- القريوتي ، محمد قاسم : "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،
الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- اللوزي ، موسى، التنظيم وإجراءات العمل"، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002م.
- المربع، صالح بن سعد، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"،
رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2004م.
- المبارك، سامي: "هل تريد السلامة من الناس"، مقالة، صحيفة اليوم الالكتروني ، العدد 11238، الاثنين
2004/3/22، السنة الأربعون، المملكة العربية السعودية.

<http://www.alvaum.com/issue/page.php?IN=11238&P=35>

- ماهر، أحمد: " السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية ، الطبعة الخامسة 1995م.
- ماهر، أحمد: " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة 2002م.
- مصطفى، احمد سيد: "إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة"، (د.م) 2000م.
- النجار، نبيل الحسيني و راغب،مدحت مصطفى: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مصر، الدقي، الشركة العربية
للنشر والتوزيع، 1992م.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Beckhard, R. (1989). "Organization Development: Strategies and Models Reading Mass": Addison- Wesley.
- French, W. and Bell, C. (1979). "Organization Improvement: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement". Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall.

- Floyed, C. Nann and F. W. Neff, (1961).: "managing Major Change in Organizations", Ann Arbor, Mic, Foundation for Research on Human Behavior.
- Katz D. and Khan R. (1996), "The Social Psychology of Organizations", Wiley New York.
- Kelly J. (1974), "Organizational Behavior", Homewood, Illinois, Richard, IRWIN, Inc.
- Leavitt H. (1964), "Managerial Psychology", University of Chicago, Chicago.
- March J. and Simon H., (1958), "Organization", Wiley & Sons, New York.
- Marion Peters Angelica (2004), " Resolving Conflict in nonprofit organizations" Wilder Foundation
- Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing, Inc.
- Robbins S. (2001), "Organizational Behavior",9th Ed., Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Robbins S. (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey
- Rue L. and Bayers L. (1989)"Management: Theory and Application", 5th Ed., Home wood: Illinions, Richard IRWIN, Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

السيد/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبيان

برجاء التكرم بالعمل على تحكيم الاستبيان المرفق لبحث ماجستير بعنوان: "أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة". والبحث يهدف إلى التعرف على الأنماط المستخدمة في المنظمة المذكورة و كيفية تأثيرها على التطوير التنظيمي من ناحية تطوير الأفراد والجماعات والتنظيم؛ وسيكون لرأيكم أثر في تطوير الاستبيان ووضعها في الشكل السليم لما لكم من خبرة في هذا المجال.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير

الطالب / فوزي أبو عساكر
0599415595

"إن الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "العلاقة بين أنماط إدارة الصراع والتطوير التنظيمي"، وذلك من خلال بحث بعنوان "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، ويهدف البحث إلى التعرف على الأنماط المستخدمة في التعامل مع الصراع في المؤسسة المذكورة وكيفية تأثر مكونات هذه المؤسسة بالنمط المستخدم؛ واستكمالاً لعملكم الأخلاقي، ودوركم الإنساني في الحفاظ على أرواح وحياة المواطنين يطمح الباحث في تعاونكم معه في الإجابة على بنود هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، حرصاً منه للتوصل إلى نتائج تخدم الهدف العلمي للبحث.

والبحث يعتبر متطلب للحصول على إجازة الماجستير في قسم الدراسات العليا - كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، مؤكداً لكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا يرجى قراءة العبارات جيداً ثم وضع علامة (✓) أمام الحقل المناسب لكل عبارة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وبإمرك الله فيكم

أخوكم/ الباحث

فوزي عبد الرحمن أبو عساكر

0599415595

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 25 سنة من 25-30 أقل من 35 سنة 35 فأكثر
3. المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراة
4. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5 - 10 من 11 - 15 أكثر من 15
5. الدرجة: _____
6. المسمى الوظيفي المهني الذي تعمل به: (إن وُجد)
 طبيب بشري طبيب أسنان صيدلي تمريض فني
 أعزب متزوج أرمل مطلق
7. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
8. المسمى الوظيفي الإداري الذي تعمل به: (إن وُجد)
 مدير عام مدير نائب مدير رئيس قسم رئيس شعبة إداري
9. مكان العمل: _____

ثانياً - النمط المتبع لإدارة الصراع في المؤسسة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً- نمط القوة والسيطرة						
10.	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف					
11.	تُنهى الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها					
12.	تنتهي الإدارة الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه					
13.	تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع					
14.	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع					
15.	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات					
16.	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا					
ثانياً- نمط التعاون						
17.	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا					
18.	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول					
19.	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع					
20.	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات					
21.	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد					
22.	تشجع الإدارة العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					
23.	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات					
24.	تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها					
ثالثاً - نمط التسوية						
25.	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً					
26.	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة					
27.	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع					
28.	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف خذ وأعط					
29.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف					
30.	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع					
31.	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					
رابعاً- نمط التجنب						
32.	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين					
33.	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات					
34.	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات					
35.	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع					
36.	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها					
37.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها					
38.	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها					
39.	تتجنب الإدارة الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر					
40.	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة					
41.	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنازعين حل الصراع بصورة أفضل					
42.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة					
43.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	خامساً- نمط التنازل					
44.	تتلافى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل					
45.	تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين					
46.	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود					
47.	تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر					
48.	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف					
49.	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة					
50.	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها					

ثالثاً- أثر نمط إدارة الصراع السائد في المؤسسة على التطوير التنظيمي

الأسلوب المستخدم للتعامل مع الصراع في المؤسسة يعمل على:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً- على مستوى الأفراد					
51.	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك					
52.	تشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدك في العمل					
53.	التأثير الإيجابي على شخصيتك					
54.	الإحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك					
55.	التحفيز الجيد والفعال لتطورك					
56.	تحفيزك على الإبداع والابتكار					
57.	زيادة التعلم الذاتي لديك					
58.	رفع قدراتك ومهاراتك					
59.	إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك					
60.	تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي					
	ثانياً- على مستوى الجماعة					
61.	زيادة وضوح أهداف وأفكار الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها					
62.	ازدياد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها					
63.	توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض					
64.	تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل					
65.	تقوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة					
66.	يطور عمل الجماعة ويفرز فرق عمل أو لجان جديدة					
	ثالثاً- على مستوى التنظيم					
67.	زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية					
68.	تقلل من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات					
69.	زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى					
70.	سهولة انسياب الاتصالات بين الإدارات المختلفة					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
71.	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين					
72.	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية					
73.	وضوح ودقة السياسات الموجودة داخل المنظمة					
74.	توضيح الأهداف العامة للمؤسسة					
75.	توضيح الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية					
76.	تغيير ودمج الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها					
77.	إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية					
78.	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية					
79.	تطوير اللوائح و الأنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين					
80.	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف					
81.	وضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في مجال المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة					
82.	تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات					
83.	إتباع العاملين في المؤسسة لطرق جديدة لأداء عملهم					
84.	تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب					

انتهت الأسئلة

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

1. الدكتور: رشدي وادي عميد كلية التجارة وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
2. الدكتور: نافذ بركات أستاذ الرياضيات والإحصاء المساعد بالجامعة الإسلامية
3. الدكتور: ماجد الفراء عميد التخطيط والتطوير وعضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
4. الدكتور: سامي أبو الروس أستاذ مساعد وعضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
5. الدكتورة: نهاية التلباني رئيس برنامج الدراسات العليا بكلية التجارة بجامعة الأزهر بغزة
6. الدكتور: خليل حجاج أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة
7. الدكتور: وائل ثابت محاضر بقسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر بغزة
8. الدكتور: رامز بدير رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر بغزة
9. الدكتور: سمير صافي أستاذ الإحصاء المساعد وعميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية